

الجامعـة الافتراضيّة السوريّة

SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

التدريب والتطوير

الدكتور عصام حيدر



ISSN: 2617-989X



Books & Refrences

التدريب والتطوير

الدكتور عصام حيدر

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

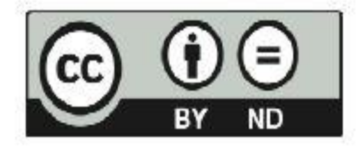
الجمهورية العربية السورية ٢٠٢٠

Human Resource Training

Isam Haidar

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020



الـــفــــهـــــرس

الفصل الأول : مدخل إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية

1- مفهوم التدريب: The Concept Of Training

لا شك بأن التدريب يعتبر من أهم الوسائل التي تم اللجوء إليها من قبل القائمين على إدارة منظمات العمل لغرض تحسين مستوى أداء الموارد البشرية فيها. وفي هذا السياق تعددت وتنوعت المصطلحات والمفاهيم التي تشير إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية. وبرغم هذا التنوع الكبير في هذه المفاهيم إلا أن مضامينها تقاربت وتشابهت إلى حد كبير.

حيث نرى أن معظم خبراء إدارة وتنمية الموارد البشرية ينظرون للتدريب على أنه يشير إلى التغيير أو التحسين او التطوير. وكذلك يرون أن التدريب يعبر عن عملية مستمرة محورها الفرد العامل، غرضها إحداث تغييرات محددة (سلوكية وفنية وذهنية)، من أجل مقابلة احتياجات محددة (حالية أو مستقبلية)، يتطلبها أطراف المعادلة الأساسية وهم (الفرد العامل من جهة – العمل من جهة ثانية – المنظمة من جهة ثالثة – والمجتمع من جهة رابعة).

2- تعريف التدريب: Definition Of Training

قدم الباحثون والدارسون في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية تعريفات متعددة ومتنوعة للتدريب. فنجد من نظر إلى التدريب على أنه "خلق الظروف للتعليم الفعال". وهناك من عرف التدريب على أنه "عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل". وينظر إلى التدريب أيضاً على أنه نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم أو باختصار هو نقل المعرفة وتطوير المهارات. وفي سياق آخر، عرف التدريب بأنه عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية. وعرف التدريب كذلك بأنه عبارة عن محاولة لتغيير سلوك الأفراد تجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب أفضل في أدائهم لأعمالهم ومهامهم المختلفة بحيث يكون سلوكهم بعد

التدريب مختلفاً عما كان عليه قبل التدريب. كما نظر إلى التدريب من قبل بعض الباحثين على أنه عملية منظمة، مستمرة، محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها وكذلك البيئة المجتمعية التي تنافس فيها المنظمة.

ومؤخراً عرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية. وفي نفس السياق عرف التدريب بأنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء وسلوكيات واتجاهات الأفراد، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة أفضل وإنتاجية أعلى.

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص الركائز الأساسية الثلاثة للتدريب وهي:

1. التدريب نشاط لنقل المعرفة لغرض تطوير نماذج التفكير وأنماط السلوك لدى الأفراد.
2. التدريب عبارة عن محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب والمستهدف.
3. التدريب عبارة عن وسيلة لرفع مستوى فاعلية وكفاءة الأفراد في المنظمة حالياً ومستقبلاً.

ومن خلال هذه الركائز وبالاستناد إلى التعاريف أعلاه يمكننا أن نعطي التعريف الشامل الذي يعبر عن التدريب كما يلي: **التدريب هو الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغيير في سلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية.**

3- التدريب والتعليم والتنمية: *Training and Learning and Development*

من الناحية العملية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن الأخير يعتبر أوسع نطاقاً، وهو يهدف في النهاية إلى توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقاً من

حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل ؛ من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في الأجل القصير، بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل. وعادة ما يتزامن التدريب والتعليم حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ثم بعد ذلك تتم تنمية مهاراته وقدراته من خلال التدريب لضمان حسن أدائه للعمل. ويمكننا ملاحظة أوجه الاختلاف بين التعليم والتدريب حسب الجدول رقم (1.1) أدناه

الجدول رقم (1.1) أوجه الاختلاف بين التعليم والتدريب

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	**تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة .**	**أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم .**
المحتوى	**محتوى عام .**	**محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية .**
المدة	**طويلة .**	**قصيرة .**
الأسلوب	**أسلوب التلقي للمعارف الجديدة .**	**أسلوب الأداء والمشاركة والتطبيق والممارسة**
المكاسب	**معارف ومعلومات .**	**معلومات ومهارات،. وخبرات**

المصدر : من إعداد المؤلف

وتؤدي صعوبة الفصل بين التعليم والتدريب إلى النظر إليهما على أنهما وجهين لعملة واحدة ومتطلبين رئيسيين لتحقيق التميز في العمل في خضم التحولات الكبيرة والتي أدخلت تغييراً جذرياً في أساليب العمل وأداء الوظائف " إذ يتطلب التطور الحالي للعمل مؤهلات عامة مكملة بواسطة تدريب أو إعادة تأهيل مستمر داخل المنظمات". مما سبق يظهر جلياً أن كلاً من التدريب والتعليم يشتركان في تنمية قدرات الفرد والوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه من المهارة والمعرفة بهدف

مواجهة المواقف والتحديات ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما صعدنا في سلم الوظائف في المنظمة كلما أصبح المزيد من التعليم ضرورة حيوية تتطلبها أعباء العمل.

أما فيما يخص التدريب والتنمية فمفهوم التنمية مفهوم مرن يحتمل أكثر من معنى، ويختلف المفكرون في تعريفه كل حسب موضوع دراسته؛ فيعرف القاموس الحديث للطلاب التنمية على أنها نمو الشيء أي جعله مزدهرا. ولما تعلق الأمر بالموارد البشرية في المنظمة، فيمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

على الرغم من تشابه مصطلحي التدريب والتنمية، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر؛ فالتدريب موجه بالحاجة الحالية ويركز على وظيفة الفرد التي يزاولها في الوقت الحاضر، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية. من ناحية أخرى فإن تنمية الموارد البشرية تركز على الوظائف المستقبلية في المنظمة، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة، على سبيل المثال تختلف المتطلبات المهارية والقدرات الخاصة بوظيفة قسم التوظيف، عن تلك المطلوبة لأداء وظيفة مدير الموارد البشرية، ومع زيادة احتمالات تقلد الفرد لوظائف ذات مسؤوليات أعلى، فإن جهود التنمية سوف تمكن هذا الفرد من الاستعداد لتحمل هذه المسؤوليات اليوم وقبل أن يمارسها عندما تسند إليه مستقبلاً.

4- مزايا التدريب: *Attributes of Training*

يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية وللمنظمة. من هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيوياً مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب:

أ- تحسين أداء الموارد البشرية ؛ حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين في زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

ب- تكوين الاتجاهات ؛ إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.

ت- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل ؛ فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث والشكاوى، ومن بين المشاكل التشغيلية التي يساهم التدريب في حلها؛ انخفاض الروح المعنوية، تقادم طرق العمل... الخ.

ث- توفير الاحتياجات من العمال؛ فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها. ويساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال.

ج- تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم ؛ إذ أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم .فاكتساب مثل هذه المهارة الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل، و بهذا تزيد فرص الأمان الوظيفي له، كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.

5- أهداف تدريب وتطوير الموارد البشرية: *Training And Development Objectives*

يحاول كل نشاط تدريبي أن يحقق أهدافه والتي يمكن أن نقسمها إلى أهداف على **مستوى الموارد البشرية وأخرى على مستوى المنظمة.**

1-5 على مستوى الفرد:

يهدف التدريب إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم، هذا ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية : تنمية المعارف، تنمية المهارات، تغيير الاتجاهات.

5-1-1 تنمية المعارف: إن تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تبرر اللجوء إلى برامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وهذا من أجل توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم، إذ أن إحاطة الموارد البشرية بموضوعات مثل القيادة، جماعات العمل، الاتصال وغيرها من الموضوعات التي لها علاقة بمجالات عملهم، تفيدهم أساسا في زيادة معارفهم، وتمكنهم من الإطلاع على أحدث ما تم التوصل إليه .ولا تهدف البرامج التدريبية الهادفة إلى مساعدة المورد البشري على اكتساب معارف وأسس علمية ونظرية معينة ومهارات محددة، بل إنها لا تخرج عن كونها تهدف إلى زيادة الحصيلة العلمية للمشاركين في هذه البرامج بما يعود عليهم بالنفع مستقبلا.

5-1-2 تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربون إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم، ويعمد المسؤولون عن العملية إلى تصميم برامج تدريبية تهدف إلى رفع المهارات، وتوسيع حقل الإمكانيات والمبادرات لتمكين المستفيدين من العملية من الإلمام الجيد بمختلف المهام، وكذلك مواجهة مشاكل العمل. وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، و بشيء من التفصيل، كما تركز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله، والتنبيه إلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، هذا إضافة إلى تمكين المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق القيام بوظائفهم .كما يدخل كذلك في نطاق تنمية المهارات، زيادة قدرة المورد البشري على التعبير وإدارة الاجتماعات وكذا تنمية قدراته القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي يمكن أن تصادفه، وكيفية التعامل معها.

3-1-5 **تغيير الاتجاهات:** وهذا ما يشير إلى الرغبة في تغيير اتجاه الموارد البشرية إلى تفضيل العمل بالمنظمة، وتأييد سياساتها وأهدافها، ويسعى المسؤولون من خلال برامج التدريب إلى تطوير سلوك العاملين وتحريرهم من عادات العمل غير المرغوب فيها (كثرة الغياب، عدم الحرص على المواعيد...)، إضافة إلى تنمية شعورهم بأهمية التفوق والتميز في العمل لما له من منفعة عليهم وعلى منظمتهم. ومن أهم ما يهدف إليه التدريب، هو تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء تحفيز الروح الجماعية للعمل وهذا ما يعطي للموارد البشرية دفعا أكبر نحو تقديم الأحسن لديهم، بالإضافة إلى تهيئتهم لتقبل آراء جديدة وظروف عمل مغايرة تمليها التحولات الكبيرة في بيئة المنظمة.

2-5 على مستوى المنظمة

على ضوء ما تقدم من إشارة إلى أهداف التدريب على مستوى الموارد البشرية، تبين لنا مدى أهمية هذا النشاط للمنظمة أيا كانت طبيعة ونوعية عملها، وإذا أردنا أن نلقي المزيد من الضوء على التدريب كأحد أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية علينا أن ننظر إلى الأهداف التدريبية على مستوى المنظمة، والتي يكمن أهمها في:

1-2-5 تحقيق ميزة تنافسية: يلعب التدريب دورا مؤثرا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فزيادة استثمارات المنظمة في حقل التدريب يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة ؛ وقد أكدت المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة أن التدريب يلعب دورا حاكما في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، كما أنه ساعد العديد من المنظمات التي عانت من حدة المنافسة من استعادة مراكزها التنافسية. فالتدريب يعمل إذن على مسايرة التحولات المختلفة، وهذا من خلال إعطائه الدفعة الجديدة لموارد المنظمة البشرية، وعمله على صقل المواهب المتميزة والقادرة على الابتكار والتجديد، وكذلك إكسابه للموارد البشرية بصفة عامة تلك المرونة والتي تعد كحتمية تمكن المنظمة من التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية (العولمة، تحدي الجودة، المنافسة...).

5-2-2 تحسين المؤشرات الاقتصادية: تهدف المنظمة لتحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية من وراء عملية التدريب، حيث ينصب الاهتمام عند تصميم البرامج على تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية؛ ومن أبرز المؤشرات)التي تسعى المنظمة إلى تنميتها من خلال نشاط التدريب ما يلي :

- زيادة الإنتاجية : تحسين و صقل المهارات و القدرات لدى العاملين، سيؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يستمر نمو المنظمة وتحقيق أهدافها.
- تخفيض التكاليف :فمن خلال تحسين وزيادة مهارة الفرد، تقل أخطاؤه التي يمكن الوقوع فيها ويقل كذلك التبذير في المواد و الآلات.
- التخفيف من حدة الإشراف :إذ أن الموظف ذي المهارة العالية والمدرب بشكل جيد تقل أخطاؤه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، وتعمل المنظمة على التخفيف من حدة الإشراف لما يشكله من استياء وارتباك لدى العاملين، وهذا ما ينعكس على أدائهم، وبالتالي أداء المنظمة.
- السلامة المهنية للموارد البشرية :فالدورات التدريبية المتكررة تساهم بشكل كبير في حماية العاملين من أخطار الأعمال التي يزاولونها، وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالبا بسبب ضعف الكفاءة.

6- أهمية التدريب : *Importance of Training*

لم يعد خياراً أمام منظمات العمل أن تدرب أو أن تقلع عن تدريب العاملين بحجة عدم الحاجة للتدريب أو لبساطة وسهولة المهام التي تؤدى. وإنما ظهرت مع تحديات الوصول إلى مستوى الأداء المتميز والأداء العالي للمنظمة عوامل كثيرة تشير إلى أهمية تدريب وتطوير الموارد البشرية ويمكننا ذكر أهم هذه العوامل التي تشير إلى أهمية وضرورة التدريب والتطوير كما يلي:

- **الظروف الاقتصادية العامة** : ففي حالة الازدهار الاقتصادي يجب على المنظمات أن تطور من مستوى أداء العاملين عن طريق التدريب بما يقود على تحقيق التوسع والنمو المطلوب للمنظمة وسط المنافسين لها. وفي ظروف الكساد مثلاً يجب على القائمين على إدارة الموارد البشرية توجيه التدريب

بما يقود المنظمات إلى امتلاك موارد بشرية تتعامل بشكل صحيح مع ظروف المرحلة الاقتصادية السائدة لتمنع الهدر في الموارد وتقود باتجاه الكفاءة في الاستخدام.

- **العولمة** : إذ لم يعد بمقدور المنظمة أن تهمل تأثير العولمة على العاملين وعلى إمكانية اطلاعهم على كل ما هو جديد على صعيد العمل الذي يؤدونه. وعنا يظهر تدريب وتطوير الموارد البشرية كحل مناسب لقيادة الموارد البشرية باتجاه التفاعل بطريقة صحيحة مع تحدي العولمة.
- **الأهمية المتزايدة للأصول غير المادية أو غير الملموسة في المنظمة وبالذات لرأس المال الفكري،** إذ نرى اليوم المزيد والمزيد من الشركات مهتمة بالأصول غير الملموسة ورأس المال البشري بعيدا عن كسب ميزة على المنافسين .يمكن أن يساعد التدريب والتطوير القدرة التنافسية للشركة من خلال زيادة قيمة الشركة بشكل مباشر من خلال المساهمة في الأصول غير الملموسة .تشتمل قيمة الشركة على ثلاثة أنواع من الأصول التي تعد ضرورية بالنسبة للشركة لتوفير السلع والخدمات: الأصول المالية (النقدية والأوراق المالية) ، والمادية (الممتلكات ، والتجهيزات ، والمعدات) ، والأصول غير الملموسة .يقدم الجدول (1.2) أمثلة على الأصول غير الملموسة ، والتي تتكون من رأس المال البشري ، ورأس مال العملاء ، ورأس المال الاجتماعي ، ورأس المال الفكري .يستحوذ رأس المال البشري على مجموع الصفات والخبرات الحياتية والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس الذي يستثمره موظفو الشركة عملهم. وقد أشارت دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لأكثر من 500 شركة مقرها الولايات المتحدة ومقرها الولايات المتحدة أن الشركات التي استثمرت أكثر في التدريب والتطوير حققت نمواً وتمايزاً أكبر من الشركات التي استثمرت بنسبة أقل في تدريب مواردها البشرية. فللتدريب والتطوير تأثير غير مباشر على العملاء ورأس المال الاجتماعي من خلال مساعدة الموظفين على خدمة العملاء وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لإنشاء براءات الاختراع والملكية الفكرية تساهم الأصول غير الملموسة أيضًا في الميزة التنافسية للشركة لأنها غير متكررة لتكرارها أو تقليدها

الجدول (1.2) : أمثلة عن الأصول غير الملموسة

Human Capital
- Tacit knowledge
- Education
- Work-related know-how
- Work-related competence

Customer Capital
- Customer relationships
- Brands
- Customer loyalty
- Distribution channels

Social Capital
- Corporate culture
- Management philosophy
- Management practices
- Informal networking systems
- Coaching/mentoring relationships

Intellectual Capital
- Patents
- Copyrights
- Trade secrets
- Intellectual property

المصدر: Noe Raymond A. Employee Training and Development, McGraw-Hill Higher Education 7th Edition , 2016, p18.

- **التركيز على ضرورة الربط والتنسيق بشكل أكبر مع استراتيجية المنظمة:** كل التحديات في مواجهة منظمات العمل الحديثة تقودها إلى ضرورة التفكير بطريقة استراتيجية وبالتالي ضرورة الجاهزية وبصورة مستمرة على صعيد الموارد البشرية التي تمتلكها كماً ونوعاً لمواجهة هذه التحديات . وهذا ما سنؤكد عليه في الفصل الثاني الذي يتناول موضوع التدريب الاستراتيجي.
- **التغير والتنوع الديموغرافي:** الأمر الذي يخلق تحدي أمام مدراء الموارد البشرية الحاليين لضمان التوفيق بين مصلحة المنظمة ومصالح هذا التنوع الكبير الموجود في الموارد البشرية (تنوع في الجنس، العمر، الأصل ... **الخ)**
- **التغير السريع في أذواق المستهلكين:** الأمر الذي يقود على ضرورة امتلاك المواهب والمعارف والمهارات التي تستطيع الاستجابة بالشكل الصحيح لهذه المتطلبات المتبدلة للمستهلكين. وهذا لن يتحقق غلا عن طريق التدريب الفعال للموارد البشرية في المنظمة.
- **التطور المستمر لأدوات وتقنيات العمل المستخدمة:** فلا يخفى علا أحد ضرورة تأقلم العامل مع التكنولوجيا المستخدمة والذي يتم عن طريق البرامج التدريبية المعدة لذلك.
- **نظم عمل الأداء العالي والأداء المتميز:** هذه النظم التي ظهرت حديثاً باعتبار أن نظم العمل التقليدية لم تعد ذات جدوى في قيادة المنظمة نحو تحقيق المزايا التنافسية المطلوبة. وهذا أمر يتطلب من القائمين على إدارة المنظمات اتخاذ التدابير التي من شأنها امتلاك الموارد البشرية الضامنة

للأداء العالي والمتميز . الأمر الذي لا يمكن أن يحدث دون برامج تدريب وتطوير للموارد البشرية مدارة بشكل مناسب.

7- أسس ومبادئ التدريب: *Principles Of Training*

هناك العديد من المبادئ والأسس الواجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعاليته ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

7-1 التدريب نشاط ضروري ومستمر

والمقصود هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة وتتصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب أصبح نشاطا ضروريا؛ فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة والتي تهدف إلى تعريفه بالعمل المسند إليه، وتتم رعايته من طرف مسئوله المباشر أو أحد العاملين القدامى فيمن تتوفر فيهم شروط معينة. كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة، لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدرتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل. وبصفة عامة تبرمج دورات تدريبية للموارد البشرية إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته، وتكفل هذه الدورات على مواجهة هذه التحولات الجديدة. فالتدريب إذا نشاطا رئيسيا ومستمرا وهذا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفة للمورد البشري، فهو ليس مجرد نشاط يقع مرة واحدة، بل عملية ملازمة للتطور الوظيفي للموارد البشرية.

7-2 التدريب نظام متكامل

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فنشاط التدريب ليس عشوائيا، كما أنه نشاط هادف .ويكون التكامل في نظام التدريب على ثلاث مستويات كالآتي:

أ – التكامل بين متطلبات التدريب :إذ يجب أن يحدد القصور الذي يعاني منه المورد البشري أو المشاكل التي تعاني المنظمة، وبعد ذلك يتم تحديد الخبرات والمعارف المطلوب إكسابها للمتدربين، لتأتى بعد ذلك اختيار القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.

ب- التكامل في مراحل التدريب : يجب أن يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية؛ فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية والذي يتم بالاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسؤول عن العاملين و كذا أخصائي تحليل العمل، لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية ويكون هذا وفقا للاحتياجات المطلوبة، ثم تكون المرحلة الأخيرة وهي عملية تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية.

ج -التكامل في نتائج التدريب : حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التوازن والتكامل بين هذه النتائج و هي:

- النتائج الاقتصادية ؛ والمتمثلة في تحسين النتائج، خفض التكاليف ،...الخ.
- النتائج السلوكية ؛ والمتمثلة في تحسين العلاقات الإنسانية، الإقبال على العمل... الخ.
- النتائج البشرية؛ والمتمثلة في زيادة عدد الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المعلومات والخبرات والقدرات والتي تعتبر ضرورية لأداء عمليات وواجبات محددة.

3-7 للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية

تستند العملية التدريبية إلى مجموعة من المقومات الإدارية والتنظيمية منها :

- وجود خطة عمل تحدد الأهداف و الأنشطة.
- توفير الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب (إدارة ومسؤول تدريب)
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه الضروري.
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم حتى يتم استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة.
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة إصلاح عيوب وأخطاء عمليات التعيين والاختيار، والأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.

8- أنواع التدريب: Types Of Training

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها ، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب:

1- **مرحلة التوظف**

2- **نوع الوظائف**

3- **مكان إجراء التدريب**

8-1 أنواع التدريب حسب مرحلة التوظف

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم ، كما أنه لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظف إلى:

8-1-1 تدريب خاص بالموظفين الجدد:

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة؛ وتعد التهيئة جزءا أساسيا من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي والتي تجريه المنظمة مع عمالها الجدد، وهي تهدف بذلك إلى الحفاظ على أنماط السلوك واتجاهات والقيم داخل المنظمة . وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى التحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة؛ ويعد هذا النوع من التدريب جد مهم للفرد إذ من شأنه أن يبث الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك، فترتفع روحه المعنوية.

8-1-2 تدريب خاص بالموظفين الحاليين:

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعقد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا على المعدات و الآلات نفسها، وكذا على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما، وتتجلى أهمية هذا التدريب المستمر لأنه:يقود إلى الارتقاء المهني وبالتالي إلى الارتقاء الاجتماعي؛ فهو يهدف إلى الارتقاء الاجتماعي ويهيأ آفاقا لا مثيل لها في مجال تقليل الفوارق الاجتماعية، ويستجيب لدواعي العمال والعدالة الاجتماعية طالما أنه يتيح للعامل قدرة التحكم في مكونات مهنته وتطوراتها، ويسمح للذين حالت الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية دون اكتساب المعرفة والخبرة من ولوج أبواب التدريب، كما تتيح لقدامى العمال مثلما تتيح للجدد التدريب حتى لا يتخلفوا عنهم في المقدرة العلمية .أو المستوى المعيشي كما أن هذا النوع من التدريب ضروري لإعداد الفرد لتولي مهام وظيفة أخرى أو القيام بواجبات ومسئوليات جديدة

2-8 أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل إنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب إنجازه هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين ؛ وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة، تتماشى واحتياجاتها وأهميتها .ويقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاث أنواع:

8-2-1 التدريب المهني والفني:

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، ويحرص المسؤولين على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة، والميكانيكا والصيانة والتشغيل واللحام وغيرها، وتعمل المنظمة).التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها.

8-2-2 التدريب التخصصي:

تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالبا تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة... الخ .وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة واتخاذ القرارات.

8-2-3 التدريب الإداري:

يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلا .وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.

8-3 أنواع التدريب حسب مكان إجرائه

بعدما يتم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية تعمل المنظمة على اختيار الجهة التي ستشرف على العملية، و من خلالها يتم تحديد مكان إجرائها؛ وقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، و قد يكون الاختيار على التدريب الخارجي.

8-3-1 التدريب الداخلي:

يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات؛ وتسخر المنظمة لذلك ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقا من نوعية المواضيع التدريبية، حيث أنه كلما زاد تخصص الموضوع التدريبي كلما ارتفعت تكاليفه . ويشرف على عملية التدريب الداخلي المسؤول على التدريب في المنظمة، أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين، كما قد توكل مهمة التدريب إلى طرف خارجي يتم التعاقد معه.

8-3-2 التدريب الخارجي :

يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة، ويكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها؛ وتعمد إدارة المنظمة على اختيار التدريب الخارجي وهذا في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة .وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة عدم توفر مكان أو إمكانات إنجاح برامج تدريبية داخل المنظمة، فإنه بالإمكان أن يشرف مسؤول التدريب أو المشرف على الموارد البشرية في المنظمة على العملية، وفي هذه الحالة يتم التعاقد فقط على تأجير مكان وإمكانات التدريبية اللازمة.

9- مسؤولية التدريب: *Responsibility Of Training*

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمات، إمكانياتها وأهدافها، ففي البعض منها يتولى الرئيس المباشر مهام تدريب مرؤوسيه، حيث يعمل من خلال ذلك على معالجة مشاكلهم وتحسين أدائهم، وقد تترك مسؤولية إكساب الأفراد العاملين للمهارات والمعارف الضرورية إلى المسؤول عن عملية التدريب (وذلك يكون في المنظمات أين تتواجد وحدة تنظيمية تشرف على النشاط التدريبي)، كما قد يتم الاستعانة أحياناً أخرى بمراكز تدريب خارجية متخصصة.

9-1 المسؤول أو المدير المباشر

الواقع أن الرئيس المباشر هو الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرءوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تدعيم بما يكفي رفع قدراتهم الإنتاجية، إذ يعمل هذا المسؤول على تحديد مدى حاجة الأفراد إلى برامج تدريبية وهذا من خلال ملاحظاته المستمرة لأدائهم وبالتالي الوقوف على مواطن القصور لديهم، ويعتمد في ذلك على إعداد التقارير اللازمة والتي يتم من خلالها تحديد الأفراد الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية، ونوع هذه البرامج تحديد موضوعاتها، ليتولى بعد ذلك تحقيق الموضوعات التدريبية التي تم اختيارها، متابعتها ثم تقييمها. ولكن الأعباء اليومية لهؤلاء المسؤولين لا تمكنهم من القيام بالتزاماتهم كاملة فيما يتعلق بالتدريب، ولذلك فإنه من الضروري تواجد أفراد متخصصين متفرغين لوضع هذه البرامج والإشراف على تنفيذها، متابعتها وتقييمها.

2-9 مسؤول التدريب

أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف على نشاط التدريب في المنظمة، والتي يتوقف حجمها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها؛ ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسؤول التدريب الذي يكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتتمثل وظيفته في إعداد مقترحات حول سياسة التدريب. وتبرز أهمية مسؤول التدريب من منطلق أن التدريب أضحى عاملا مهما في رسم أي استراتيجية مستقبلية، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود متخصصين في مجال التدريب يعملون على تنسيق الجهود مع مختلف الأطراف داخل المنظمة، بهدف إعداد تقارير متعلقة بتصميم سياسة تدريب ناجعة؛ كما أن وجود خبرات متخصصة ، من شأنه تقديم أفكار واقتراحات متعلقة باختيار أدوات تحليل الاحتياجات و طرق وأساليب التدريب. ومهما يكن، فإن وجود مصلحة متخصصة في المنظمة تمارس وظيفة تنمية مواردها البشرية يعد حتمية لا بد منها، إذ تزايد الاهتمام بالتدريب وأصبحت الحاجة ملحة لمتخصصين في القيام به؛ ولكن قد تجد المنظمة نفسها عاجزة عن تأمين برامج تدريبية تخدم أهدافها بالرغم من وجود جهة مختصة ، مما يستدعي اللجوء إلى جهة خارجية.

3-9 الجهة الخارجية

قد تستعين المنظمة بمراكز ومعاهد تدريب خارجية ، متخصصة في إعداد و تنفيذ دورات تدريبية لفائدة المنظمات، وفي هذه الحالة يتم عقد اتفاقيات لتدريب مواردها البشرية؛ ويكون اللجوء إلى جهة خارجية في الحالات التي يتعذر فيها ضمان تدريب الأفراد العاملين بكفاءة معينة داخل المنظمة .
وبصفة عامة يتخذ قرار إجراء التدريب خارج المنظمة بالنظر لاعتبارات عدة منها:

- الحاجة إلى خبرات متخصصة يستحيل توفرها لدى المنظمة، وبالتالي يمكن الحصول عليها
- من طرف خارجي.
- عدم القدرة على توفير كل الإمكانيات المطلوبة لنجاح دورة تدريبية.
- عدم توفر المساحات اللازمة لإجراء التدريب(الحالات التي تتطلب فيها العملية مساحات بحجم معين).

- تكلفة التدريب ، إذ انه من المعروف أن مراكز التدريب والمعاهد، وبالإضافة إلى توفيرها لمواد وبرامج تدريبية ذات مردودية فإنها قد تحققها بتكلفة أقل.

في هذا الإطار، يمكن القول بأن المزايا السابقة الذكر من شأنها أن تزيد من الاهتمام بدورات التدريب المقدمة من طرف خارجي؛ الأمر الذي جعل المؤيدين لهذا النوع من التدريب يؤكدون على أنه لم يعد لأي منظمة عذر في أن لا تستفيد من برامج تدريب تؤمنها جهة خارجية. ولكن بالرغم من المساعدات المعتبرة التي يمكن أن تقدمها الجهة الخارجية المتخصصة إلا أنه لابد من مراعاة جانب مهم، وهو أنه يتوجب تحديد ما الذي ينتظر من الاعتماد على جهة خارجية وهل هي قادرة على تقديم الإضافة ؟ هذا إلى جانب أهمية تحديد تلك الجهة التي تقدم أفضل خدمة.

المراجع المستخدمة في الفصل

1- توفيق، عبد الرحمن، التدريب : أصول ومبادئ. مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة، 2007.
2- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
1- العزاوي، نجم. التدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
3- مايك ويلز (ترجمة محسن الدسوقي) . إدارة عملية التدريب – وضع المبادئ موضع التنفيذ . معهد الإدارة العامة- مركز البحوث. الرياض 2005.
4- المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "أعمال المؤتمرات"، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008 .
5- وصفي عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
6- وليام روث ويل (ترجمة علا أحمد) . ما وراء التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة، 1997.
7- ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين لنظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
8- Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management :What's New in Management, Pearson; 5 edition , 2018.
9- Gary Dessler, Human Resource Management, Pearson; 15 edition, 2016.
10- Noe Raymond A. Employee Training and Development, McGraw-Hill Higher Education 7th Edition , 2016.
11- Scott Snell & Shad Morris & George W. Bohlander, Managing Human Resources, Cengage Learning; 18 edition , 2018.
12- Swanson Richard A. & Holton Elwood F.. Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, California, 2001.
13- Thorn, Kaye & Mackey, David, Everything You Ever Needed About Training, Paperbook – 2007.
14- Timothy P. Mottet & K. David Roach, Training & Development: Communicating for Success, Pearson; 2 edition (2012)
15- إدارة التدريب الفعال (نظم واستراتيجيات) : P. Nick Blanchard & James M. Thacker, Effective Training – Practices, ترجمة حسان إسماعيل – هيثم عيسى – مظهر يوسف – أحمد صالح ،المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 2014

أسئلة للمناقشة في الفصل الأول

السؤال الأول: عرف المفاهيم التالية : التدريب – التعلم – التنمية. (الإجابة في الفقرة 3)

السؤال الثاني : ما هي ركائز التدريب الأساسية. (الإجابة في الفقرة 2)

السؤال الثالث : ما هي أهداف التدريب على صعيد التدريب. (الإجابة في الفقرة 5)

السؤال الرابع : عدد خمس نقاط تشير إلى أهمية التدريب. (الإجابة في الفقرة 6)

السؤال الخامس : من مبادئ التدريب أن التدريب نشاط ضروري ومستمر، وضح ذلك.

(الإجابة في الفقرة 7)

السؤال السادس : من هو المسؤول عن التدريب عادةً (الإجابة في الفقرة 9)

أسئلة الخطأ والصواب: المطلوب وضع كلمة صح أو خطأ أمام كل من العبارات التالية:

العبارة	الجواب
يعتبر التدريب نشاطاً ثانوياً في المنظمة	**خطأ**
المسؤول عن التدريب هو المدير المباشر دوماً	**خطأ**
التدريب والتعلم مصطلحان مختلفان في الدلالة	**صح**
للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية	**صح**

أسئلة خيارات متعددة :

من مزايا التدريب كل ما يلي ما عدا أ . توفير الاحتياجات من العمال ب .المساعدة في حل المشاكل **<u>ج . اتخاذ القرار</u>** د . رفع الفاعلية	من أهداف التدريب على مستوى الفرد: أ . تحقيق ميزة تنافسية ب. تحسين المؤشرات الاقتصادية **<u>ج .تغيير الاتجاهات</u>** د . كل ما سبق صحيح
تعتبر من ركائز التدريب : أ .التدريب نشاط لنقل المعرفة	من أوجه المقارنة بين التدريب والتعلم **<u>أ . المحتوى والمدة</u>**

ب . التدريب محاولة لتغيير السلوك	ب . المحتوى والمسافة
ج . التدريب وسيلة لرفع الفاعلية	ج . المحتوى والمناولة
د . كل ما سبق صحيح	د . كل ما سبق خاطئ

حالة عملية

(تولي المسؤولية في شركة دومتار (DOMTAR)

تعد شركة دومتار ثالث أكبر منتج لورق المكاتب. في العقد الذي سبق عام 1996 امتلكت هذه الشركة واحداً من أسوء السجلات المالية في مجال صناعة اللباب والورق (اللباب هو معجونة الورق–المترجم). لقد كانت دومتار في ذلك الوقت شركةً بيروقراطيةً هرميةً ولم تكن تمّتلك أهدافاً واضحةً، وكان نصف عملها في "مجالات مضطربةٍ غير مستقرةٍ". وأكثر من ذلك، لم تمّتلك الشركة الحجم الحاسم من أجل منافسة الأسماء الأكبر في مجال عملها. كانت قائمة الميزانية في وضعٍ سيئ، وبالنسبة لديونها طويلة الأجل، لم يكن للشركة وضع استثماري بما يقابل ديونها طويلة الآجل.
في تمّوز من العام 1996، تمت تسمية ريموند روير (Raymond Royer) رئيساً ومديراً تنفيذياً (CEO) للشركة، و قد شكّل ذلك مفاجأةً لأنّه، بالرغم من نجاح روير في شركة بومباردير (Bombardier)، فإنّه لم تكن لديه المعرفة بصناعة الورق ولباب الورق. لقد اعتقد الكثيرون بأنّه حتى تكون ناجحاً في شركة دومتار فإنّك يجب أن تعرف مجال عملها الصناعي.
كان روير يعلم أنّه لتكون فعّالاً في أي صناعةٍ تنافسيةٍ فإنّه يجب أن تمّتلك المنظّمة توجّهاً استراتيجياً وكذلك أهدافاً محددةً، وقد قرّر التركيز على هدفين هما: العائد على الاستثمار وخدمة العملاء. أخبر روير المديرين التنفيذيين في دومتار بأنّه من أجل البقاء، فإنّه يتوجب عليهم المساهمة في توطيد وترسيخ الصناعة وزيادة الحجم الحاسم لها. لقد تمثّل الهدف في أن تصبح الشركة العارض والمزوّد المفضل. كما يجب أن تُركز الإستراتيجية التنافسية على أن تكون الشركة مبتكِرةً في مجال تصميم المُنتَج، متقدمةً في مجال جودة المُنتَج، ومتمّيزةً في مجال خدمة العملاء. لكن، وبنفس الوقت يتوجّب على الشركة أن تعمل بجد للإبقاء على التكاليف منخفضةً.
عندما تولى روير إدارة شركة دومتار، أوضح للمديرين التنفيذيين بأنّ للشركة ثلاثة دعائم أو ركائز هم: العملاء، حملة الأسهم، ونحن (أي المديرون والعاملون في الشركة – المترجم), وقد أشار بأنّه "نحن" فقط القادرون على تحقيق أي تأثير في مجال تغيير الشركة. وأكد كلامه بالفعل من خلال توظيف برنامج كايزين غورو (Kaizen guru) من شركة بومباردير. كايزين هي عملية لإدماج العاملين من خلال توظيف خبراتهم في تطوير طرقٍ جديدة وأكثر فاعليةً في القيام بالعمل، وقد كانت فاعلةً جداً في شركة بومباردير. لم يجد روير أي سببٍ يحول دون إمكانية نجاح تلك العملية في شركة دومتار. كان روير يعلم أيضاً بأنّه لكي ينجح التوجّه والتركيز الإستراتيجي الجديد فإنّ كلّ فرد

كان بحاجة لفهم التغييرات المُقترحة وامتلاك المهارات اللازمة لتحقيقها. يتطلب نجاح أي عملية تغيير تدريباً مُكثّفاً وواسع النطاق، ولذلك، أصبح التدريب عنصراً رئيساً في إستراتيجية روير الخاصة بشركة دومتار.

تعكس النقطة الأخيرة الاعتقاد القائل بأنّ كفاءات العاملين هي من تصنع الاختلاف، واختلاف شركة دومتار، كما يُسمى، تعكسه عبارة "زيادة عبقرية الخبراء، عمالنا." يجب تحفيز العاملين ليشاركوا في تطوير طرق جديدة لأداء الأعمال. لهذا، كانت شركة دومتار بحاجة لتزويد عمالها بالحوافز من أجل التغيير، مهارات جديدة، ومواقف مختلفة تجاه العمل. وكان تطبيق عملية كايزين أحد الإجراءات التكتيكية لتحقيق تلك الأهداف.

لم تقتصر عمليات التدريب في شركة دومتار على تدريب العمل التقليدي اللازم لأداء العمل بفعالية بل اشتمّل على التدريب على خدمة العملاء وبرنامج كايزين. لقد انعكس ذلك في مهمة شركة دومتار والتي كانت

- تلبية الحاجات المتغيرة باستمّرار لعملائنا،
- تأمين عوائد مغرية لحملة الأسهم، و
- خلق بيئة تسودها المشاركة بين القيم الإنسانية والالتزام الشخصي.

تمّ في هذا المجال تطبيق نظام لإدارة الأداء من أجل تأمين آلية للعاملين لتلقي التغذية الراجعة (أي المكافأة –المترجم) مقابل فعاليتهم. لقد هيأت تلك العملية المجال من أجل نجاح تحقيق الأهداف مثل تحسين أداء العاملين، تعميم قيم شركة دومتار، توضيح أدوار كل فرد، وإشاعة تواصلٍ أفضل بين العاملين والمديرين. كما كان مرتبطاً بهذه العملية حوافز على الأداء كافأت العاملين بفرص المشاركة في أرباح الشركة.

هل كان روير ناجحاً في طريقته؟ بلغت أرباح الربع الأول في عام 1998 ما يعادل 17 مليون دولار مقارنةً مع خسارة صافية قيمتها 12 مليون دولار لنفس الفترة الزمنية من عام 1997، وذلك في السنة الأولى من عمله. في عام 2002، بلغت أرباح الربع الثالث 59 مليون دولار وبمجموع قدره 141 مليون دولار لتلك السنة. وهذه ليست كامل القصة؛ لنتذكر هدف روير فيما يخص العائد على حصص المساهمين؛ فقد تمّ مرةً ثانيةً تضمين شركة دومتار في مؤشر داو جونز للاستدامة

(Dow Jones Sustainability Index). ما تزال شركة دومتار ضمن قائمة هذا المؤشر منذ قبولها في عام 1999 وهي بالمناسبة شركة الورق واللباب الوحيدة في أمريكا الشمالية الموجودة في هذا المؤشر. لكي يتمّ ضمّها إلى قائمة هذا المؤشر، يجب على الشركة أن تُظهر طريقة "تهدف إلى تحقيق قيمة للمساهمين في الأجل الطويل من خلال استغلال الفرص وإدارة المخاطر التي تنشأ من التطورات الاقتصادية، البيئية، والاجتمّاعية." على هذا الأساس، يمكن القول بأنّ روير كان ناجحاً. في عام 2003، قامت شركة Paperloop التي تقدم خدمات المعلومات والأبحاث الدولية لصناعة الورق واللباب بتسمية روير المدير التنفيذي العالمي لتلك السنة.

لقد كانت سياسات الإدارة الناجحة والمشاريع المشتركة والاستحواذ الذكية للسيد روير هي من ساعد شركة دومتار لتصبح أكثر تنافسيةً وأن تستعيد تصنيف الديون طويلة الأجل لتقييمات استثماراتها. غير أنّ المشاريع المشتركة وأنشطة الاستحواذ خلقت تحدياتٍ إضافية تمثّلت بإدماج الشركات الجديدة ضمن "طريقة شركة دومتار." مرةً ثانية، يفرض ذلك الحاجة للتدريب.

مثلاً، عندما اشترت شركة دومتار طاحونة آشدون Ashdown Mill في أركنساس، اجتمّع فريق الإدارة مع العاملين من أجل تهيئة جو التغيير. كانت الخطة تقضي بأنّه خلال فترة 14 شهراً يجب على كل العاملين في الطاحونة إتمّام برنامجٍ تدريبي ليومين تمّ تصميمه لمساعدتهم في فهم بيئة شركة دومتار وكيفية خدمة العملاء. دائماً كان أحد المديرين يبدأ التدريب حول التركيز على العملاء و الذي يستمّر ليومٍ واحد، مما يؤكد على أهمية التدريب. وكان ذلك المدير يعود مرةً ثانية في فترة الغداء للإجابة على أي سؤال يُطرح مع استمّرار عملية التدريب. بالإضافة لذلك، بالنسبة لتدريب المشرفين، كان كل مشرفٍ يتلقى تدريباً على المهارات المتعلقة بكيفية معالجة قضايا العاملين. كم كان ناجحا كل هذا التدريب؟ يقول العامل راندي جيربر بأنّ التدريب "يساعدنا في ادارك أنّه لنكون ناجحين يجب علينا أن نتشارك القيم الإنسانية وأن ندمجها في أنشطتنا اليومية." يبين لنا التدريب أنّ "الشركة ملتزمة بالبرنامج." قال تامي وترز، منسق الاتصالات، بأنّ التدريب قد أثّر على الطاحونة بعدة طرق وبأنّه أصبح طريقةً في الحياة بالنسبة للعاملين في شركة آشدون.

كانت العملية نفسها تحدث في المشاريع المشتركة لشركة دومتار. في أونتاريو الشمالية، تمّتلك دومتار مصالح في طاحونة تعادل 45 بالمائة، بينما تمّتلك شركة Cree of James Bay

الـ 55 بالمائة المتبقية. وبالرغم من أنّ دومتار تمّتلك الحصة الأقل في المشروع المشترك، فإنّ التدريب يُمثل جزءاً هاماً من مشاركتها. لا يزال تدريب المهارات يتمّ في الموقع (موقع الشركة المشتركة ولكن يجري كل التدريب على الإدارة والعمل الجماعي في مقر شركة دومتار في مونتريال.

كانت قدرة روير في إقناع العاملين على الموافقة على هذه الطريقة الجديدة في القيام بالأعمال ضروريةً من أجل نجاح المنظّمة. أشار ويل ميز Will Mies مدير التحرير لمواضيع الأخبار في Paperloop خلال استعراضه سبب اختيار روير للجائزة بأنّهم عمدوا إلى تعرّف آراء عدد كبير من محللي الأمور الأمنية، موظفي الاستثمار، ومديري المحافظ المالية المرموقين بالإضافة إلى موظفيهم في Paperloop من المحررين، المحللين والاقتصاديين لاختيار فائزٍ جديد لهذه السنة. بدا أنّ رايموند روير كان المفضل الأبرز، مع إشارة المصوّتين، بشكلٍ خاص، إلى موهبته في التحوّل، الإدارة المالية البارعة، وتوجهاته الممتازة بالاستمّرار في مجال الاندماج، الاستحواذ، والتجميع بالإضافة إلى قدرته على دمج المشاريع المستحوذ عليها من خلال نظام إدارة يسمح بمشاركة العاملين. بالطبع، يمكن القول أنّ المقطع الأخير" نظام إدارة يسمح بمشاركة العاملين " كان نقطة الارتكاز التي بدونها لم تكن معظم بقية الأجزاء لتعمل جيداً. وذلك يتطلب تدريباً.

أسئلة للمناقشة في الحالة:

1. كيف تمّت ملائمة استراتيجيات شركة دومتار مع رسالتها؟ اشرح إجابتك.
2. نظراً لصعوبة التغيير التنظيمي، ما هي العوامل التي ساهمت بالنجاح في شركة دومتار؟ كيف ساهمت الإدارة في كل المستويات في شركة دومتار بتخفيض مقاومة التغيير؟ ماذا يكونون قد أنجزوا أيضاً؟
3. ما هي أهم تحديات تطوير الموارد البشرية التي ارتبطت باستحواذ شركة دومتار على شركات أو مشاركتها في شركات مشتركة؟ كيف تمّت مواجهة تلك التحديات، وما هي المخاطر التي ارتبطت بتلك الطرائق في الاستحواذ؟
4. خذ الحقائق الحاسمة في حالة شركة دومتار وضعها ضمن المراحل المناسبة من نموذج التدريب الذي تمّ عرضه في الفصل. ابدأ بالحدث المُسبّب ثمَّ قدّم تفسيراً منطقياً لتصنيف تلك الحقائق ضمن المراحل التي وضعتها فيها.

الفصل الثاني : التدريب الاستراتيجي

1- المواءمة بين التدريب واستراتيجية العمل: The Fit Between Training & Business Strategy

من المعروف أن التدريب والتطوير في شركة **ماكورميك آند كومباني** يدعمان استراتيجية العمل. إذ يتم في هذه الشركة إدراك أن التعلم جزء من مسؤوليات جميع الموظفين، فيشارك فيه كل من المديرين والموظفين في المواقع المختلفة للعمل، إلى جانب الموظفين المختصين في التدريب، فيعمل الجميع على مساعدة العاملين في اكتساب مهارات وسلوكيات واتجاهات جديدة. وهذا ما يساعد على تعزيز قيمة التعلم وأهميته داخل المنظمة. تدرك **شركة ماكورميك وشركاه** أن التعلم من خلال التدريب والتطوير أمر بالغ الأهمية للوفاء باستراتيجياتها الرئيسية: زيادة المبيعات والابتكار وضبط التكاليف بالشكل الأمثل وخطة إحلال وتعاقبية الموارد البشرية في الشركة. وعندما يتم طرح التساؤل التالي : **ما أهمية التركيز على التدريب الاستراتيجي؟** نجد أن الشركات تعمل عادةً على كسب المال، وكل وظيفة أو نشاط من أعمالها تتعرض لضغوط لإظهار كيف تساهم في نجاح الأعمال أو مواجهة تخفيضات الإنفاق وحتى الاستعانة بمصادر خارجية. ومما لا شك فيه، للمساهمة في نجاح الشركة، ينبغي أن تساعد الأنشطة والبرامج التدريبية الشركة في تحقيق استراتيجية أعمالها.

تجدر الإشارة إلى أن استراتيجية العمل هي خطة تدمج أهداف الشركة وسياساتها وإجراءاتها. تؤثر الاستراتيجية على كيفية استخدام الشركة لرأس المال المادي (مثل المصانع والتكنولوجيا والمعدات) ورأس المال المالي (مثل الأصول والاحتياطيات النقدية) ورأس المال البشري (الموظفون). وتساعد إستراتيجية العمل في توجيه أنشطة الشركة (الإنتاج، التمويل، التسويق، الموارد البشرية...الخ) للوصول إلى أهداف محددة. والأهداف هي ما تأمل الشركة تحقيقه في الأمد المتوسط والبعيد. لا بد من الإشارة أن أهداف معظم الشركات تشمل أهدافاً مالية، مثل زيادة ثروة المساهمين. لكن الشركات لديها أهداف أخرى تتعلق برضا الموظفين، والمكانة التنافسية، والمسؤولية الاجتماعية أيضاً.

لا شك بأن هناك صلة مباشرة وغير مباشرة بين التدريب وأهداف واستراتيجيات العمل. فالتدريب الذي يساعد الموظفين على تطوير المهارات اللازمة لأداء وظائفهم يؤثر بشكل مباشر على

الأعمال. كما أن إتاحة الفرص للموظفين للتعلم والتطوير يخلق بيئة عمل إيجابية تدعم استراتيجية العمل من خلال جذب الموظفين الموهوبين بالإضافة إلى تحفيز الموظفين الحاليين والاحتفاظ بهم.

في هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن شركة IBM هي شركة أعادت اختراع نفسها في عام 2002. وتتمثل إستراتيجيتها التجارية في إعادة تشكيل قوتها العاملة من أجل تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم على نحو أفضل حيث حولت IBM نفسها من شركة التكنولوجيا الصناعية في العصر الصناعي إلى شركة تعتمد على المعلومات والمعرفة. تطلبت استراتيجية العمل الجديدة هذه تغييراً هائلاً في الثقافة التنظيمية. حيث كان على الموظفين قبول الاستراتيجية وجعلها تعمل. يمثل التفاني بالعمل الركن الأساسي لاستراتيجية أعمال IBM الجديدة لتلبية احتياجات العملاء، إذ وجب أن يكون الموظف داخل المنظمة قابلاً للتكيف والضبط المستمر. نتيجة لذلك، تحول تدريب IBM بحيث يتعلم الموظفون من خلال العمل داخل موقع العمل نفسه وبناءً على احتياجات العميل بدلاً من السفر إلى موقع مختلف للخضوع إلى دورة تدريبية.

وبالتالي نرى أن لاستراتيجية العمل التي تتبناها المنظمة تأثيراً كبيراً على نوع وكمية التدريب الذي يحدث وما إذا كان ينبغي تخصيص الموارد (المال ، وقت المدربين ، وتطوير البرامج) للتدريب. ومن ناحية أخرى أيضاً، تؤثر إستراتيجية العمل المتبناة على نوع ومستوى ومزيج المهارات المطلوبة في الشركة. فالإستراتيجية لها تأثير قوي بشكل خاص على تحديد:

- مقدار التدريب المخصص لمهارات العمل الحالية أو المستقبلية.
- مدى ملاءمة التدريب للاحتياجات الخاصة للموظف أو تطويره بناءً على احتياجات الفريق أو الوحدة أو القسم.
- ما إذا كان التدريب مقصوراً على مجموعات محددة من الموظفين (مثل الأشخاص الذين تم تحديدهم بأن لديهم موهبة إدارية) أو مفتوحاً لجميع الموظفين.
- سواء يتم التخطيط للتدريب وإدارته بشكل منهجي، أو يتم توفيره فقط عند حدوث المشكلات، أو يتم تطويره تلقائياً كرد فعل على ما يفعله المنافسون.
- الأهمية التي تعطى للتدريب مقارنةً بممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل الاختيار والتعويض.

ما تجدر الإشارة إليه أنه تقليدياً، ينظر إلى التدريب كحدث أو برنامج لتطوير معارف ومهارات محددة صريحة. لكن المديرين والمدربين وخبراء الموارد البشرية بدؤوا يدركون المساهمة المحتملة في أهداف العمل الخاصة بالمعرفة التي تستند إلى الخبرة والتي يستحيل تدريسها في برنامج تدريبي، وقد وسعوا دور التدريب ليشمل طرق التعلم والتصميم لخلق وتبادل المعرفة.

يتناول هذا الفصل مناقشة عملية التدريب والتطوير الاستراتيجي، بما في ذلك تحديد استراتيجية العمل، واختيار مبادرات التدريب والتطوير الاستراتيجي التي تدعم إستراتجية العمل المتبناة، وتوفير أنشطة التدريب والتطوير التي تدعم المبادرات الاستراتيجية، وتحديد وجمع المقاييس لإظهار القيمة من التدريب، بالإضافة إلى تحديد العوامل التنظيمية التي تؤثر على كيفية ارتباط التدريب باستراتيجية العمل.

2- تطور دور التدريب: *The Evolution Of Training*

انطلاقاً من أن معظم الشركات تدرك أهمية التعلم لمواجهة تحديات العمل وتحقيق وتعزيز ميزة تنافسية لها، فإن دور التدريب في الشركات يتغير. يوضح الشكل (2.1) أدناه تطور دور التدريب من التركيز على البرنامج التدريبي فقط إلى التركيز بشكل أوسع على التعلم وخلق وتبادل المعرفة. ويستمر التدريب في التركيز على تطوير برامج لتعليم مهارات محددة من أجل تحسين الارتباط بتحسين أداء الموظفين والمساعدة في تلبية احتياجات العمل والتحديات واعتباره استراتيجياً.

يشير التعلم إلى اكتساب المعرفة من قبل الموظفين الأفراد أو مجموعات من الموظفين الذين يرغبون في تطبيق تلك المعرفة في وظائفهم في اتخاذ القرارات وإنجاز المهام للمنظمة. المعرفة تشير إلى ما الذي يعرفه أفراد أو فرق الموظفين (المعرفة الإنسانية والاجتماعية) وكذلك قواعد الشركة وعملياتها وأدواتها وإجراءاتها (المعرفة التنظيمية). المعرفة هي إما معرفة ضمنية أو معرفة صريحة. تشير المعرفة الصريحة إلى المعرفة التي يمكن إضفاء الطابع الرسمي عليها وترميزها وإبلاغها، أي أنه يمكن العثور عليه في الكتيبات والصيغ والمواصفات. في حين تشير المعرفة الضمنية إلى المعرفة الشخصية القائمة على الخبرة الفردية التي يصعب شرحها للآخرين. ونظراً لأنه من الصعب التواصل مع المعرفة الضمنية، يتم نقلها إلى الآخرين من خلال الخبرة المباشرة (مثل التفاعل مع الموظفين

الآخرين، ومشاهدة الموظفين الآخرين). تشمل أنواع المعرفة الضمنية والصريحة التي تعتبر مهمة بالنسبة للموظفين معرفة الشركة ومعرفة العملاء والمعرفة بالعمليات التجارية للشركة.

وفي هذا السياق، يحتاج الموظفون إلى فهم أعمال الشركة واستراتيجياتها وبياناتها المالية وكذلك كيفية تنظيم الشركة. يمنحهم ذلك بعض الأفكار حول اتجاه الأفكار الجديدة، وكيفية البحث عن المساعدة في المشكلات التي قد يواجهونها في العمل. يجب أن يعرف الموظفون من هم عملاء الشركة وما يحتاجون إليه ولماذا يختارون التعامل مع الشركة. أخيراً، يجب أن يكون لدى الموظفين فهم عام للعمليات التجارية الرئيسية وفهم أكثر تفصيلاً للعمليات التي يشاركون فيها. وهنا يمكن أن تساعد الدورات التدريبية التقليدية المصممة جيداً الموظفين على تعلم المعرفة الضمنية بنجاح. ولكن لتعلم المعرفة الضمنية يتطلب التفاعل بين الأشخاص والخبرات التي لا توجد عادة في برامج التدريب التقليدية. في الأساليب التقليدية للتدريب، يُنظر إلى التدريب على أنه سلسلة من البرامج أو الأحداث التي يحضرها الموظفون. بعد حضور البرنامج التدريبي، يكون الموظفون مسؤولين عن استخدام ما تعلموه في التدريب في الوظيفة، وأي دعم قد يتلقونه يعتمد على أهواء مديريهم. أيضاً، لا يوفر التدريب التقليدي أي معلومات من شأنها أن تساعد الموظفين على فهم العلاقة بين محتوى التدريب والأهداف الفردية أو التطوير أو أهداف العمل. عادةً ما يفشل هذا النوع من التدريب في تحسين أداء العمل وتلبية احتياجات العمل. يجب ألا ننكر أبداً أن دور التدريب كبرنامج أو حدث سيستمر في المستقبل لأن الموظفين سوف يحتاجون دائماً إلى تعلم مهارات جديدة. لكن يفترض هذا النهج أن ظروف العمل قابلة للتنبؤ بها، ويمكن أن تتحكم فيها الشركة، ويمكن للشركة التحكم والتنبؤ بالمعرفة والمهارات التي يحتاجها الموظفون في المستقبل. هذه الافتراضات صحيحة لبعض المهارات مثل التواصل وحل النزاعات. ومع ذلك، ستحتاج هذه البرامج التدريبية إلى الارتباط بشكل وثيق بتحسين الأداء واحتياجات العمل لتلقى الدعم من الإدارة العليا.

الشكل (2.1) تطور التدريب



المصدر: Employee Training and Development: Noe Raymond A. ، 7th Edition McGraw-Hill Higher Education ،2016 ،p65.

3- الانتقال من التدريب كحدث إلى التعلم: *Movement From Training As Event To Learning*

في شركة والت ديزني، تطور التدريب على مدار السنوات الماضية ليشمل تقديم التعلم المرن، وخبرات التعلم المتخصصة، والتطوير التعاوني أو التبادلي مع عملاء التدريب الداخلي. انتقلت شركة ديزني من نهج التدريب بقيادة المدرب إلى نهج يستخدم التعليم المباشر (برنامج تدريبي على رأس العمل) إلى جانب التعليم عبر الإنترنت (محاكاة الألعاب، التعلم الإلكتروني). هذا يطابق استراتيجية أعمال ديزني، التي أكدت دائماً على مطابقة التكنولوجيا والأساليب المناسبة مع الجمهور بصرف النظر عما إذا كان الجمهور ضيفاً أو موظفاً (عضو تكلفة).

من غير المحتمل أن يمنح حدث أو برنامج تدريبي منفرد الشركة ميزة تنافسية لأن المعرفة الواضحة معروفة جيداً ويمكن بسهولة تطوير برامج تقليدية لها وتقليدها. ومع ذلك، من المستحيل تقليد المعرفة الضمنية التي يتم تطويرها من خلال الخبرة والمشاركة من خلال التفاعلات بين الموظفين ويمكن أن توفر للشركات ميزة تنافسية.

ما نقرأه من تجربة شركة والت ديزني هو أن التركيز على التعلم له العديد من الآثار يمكننا عرضها كما يلي:

1. هناك اعتراف بأنه لكي يكون التعلم فعالاً، يجب أن يكون مرتبطاً بمساعدة الموظفين في تحسين أدائهم وبالتالي أداء المنظمة وتحقيق أهداف أعمالها. يساعد هذا الارتباط على ضمان تحفيز

الموظفين للتعلم واستخدام الموارد المحدودة (الوقت والمال) للتعلم في مجالات من شأنها أن تساعد الأعمال مباشرة على النجاح.

2. سيظل عدم القدرة على التنبؤ في بيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركات هي القاعدة. ونظراً لأنه لا يمكن التنبؤ بالمشاكل مسبقاً، يجب أن يحدث التعلم حسب الحاجة. لذا يتعين على الشركات أن تتخطى اللجوء إلى الفصل الدراسي وأن تستخدم بدلاً من ذلك خبرات الوظائف والتدريب القائم على الويب لتعليم مهارات الموظفين أثناء تركيزهم على مشاكل العمل.
3. نظراً لصعوبة اكتساب المعرفة الضمنية في برامج التدريب التقليدية، تحتاج الشركات إلى دعم التعليم غير الرسمي الذي يحدث من خلال التوجيه وغرف الدردشة والخبرات الوظيفية.
4. يجب دعم التعلم ليس فقط بالموارد المادية والتقنية ولكن أيضًا نفسياً. حيث تحتاج بيئة عمل الشركة إلى دعم التعلم، والمديرين والأقران بحاجة إلى تشجيع التعلم ومساعدة الموظفين على إيجاد طرق للحصول على التعلم في الوظيفة. كما يحتاج المديرون أيضاً إلى فهم اهتمامات الموظفين وأهدافهم الوظيفية لمساعدتهم في العثور على أنشطة تطوير مناسبة من شأنها إعدادهم ليكونوا ناجحين في وظائف أخرى في الشركة أو التعامل مع التوسع في وظائفهم الحالية.

وتجدر الإشارة إلى أنه تقليديا، ركز التدريب على المهارات المعرفية والمتقدمة. ولكن قد يتم إنشاء قيمة أكبر للعمل من خلال جعل الموظفين يفهمون عملية التصنيع أو الخدمة والعلاقات المتبادلة بين الإدارات والأقسام (فهم النظام) بالإضافة إلى تحفيزهم على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة لإنشاء ومشاركة المعرفة. لذا يتعين على الشركات توفير المساحة المادية والتكنولوجيا (البريد الإلكتروني ومواقع الويب) لتشجيع تعاون الموظفين وتبادل المعرفة. على سبيل المثال، شركة فورد لديها مجتمعات الممارسة المنظمة حول وظائف. جميع المصممين في كل مصنع تجميع فورد حول العالم ينتمون إلى نفس المجتمع. في كل مصنع، يعد أحد المصممين بمثابة "نقطة محورية". إذا اكتشف المصمم المحلي طريقة أفضل لتحسين واحدة من الخطوات الـ 60 المشاركة في التصميم، فإن الشخص المركزي يكمل قالباً يصف التحسين وفوائده. يتم تقديم القالب إلكترونياً إلى خبير في مجال التصميم المطلوب موجود في مقر فورد، الذي يقوم بمراجعة هذه الممارسة ويقرر ما إذا كان الأمر يستحق المشاركة مع مصانع التجميع الأخرى. إذا كان الأمر كذلك، تتم الموافقة على

الممارسة وإرسالها عبر الإنترنت إلى مصانع التجميع الأخرى. جمعت شركة فورد 1.3 مليار دولار من القيمة المتوقعة للشركة وحققت أكثر من 800 مليون دولار من القيمة الفعلية من مجتمعاتها العملية.

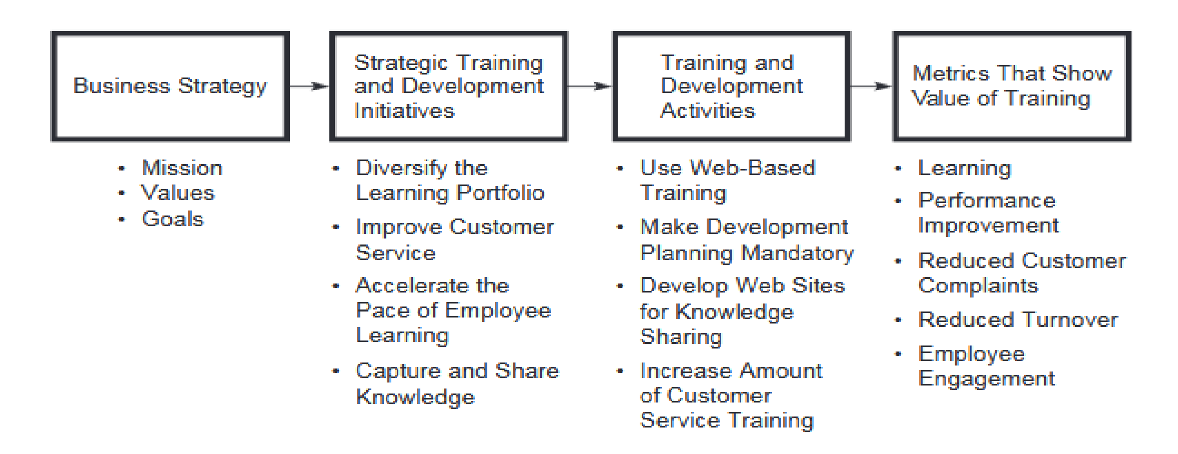
باعتبار أن معظم الشركات تدرك حالياً قيمة التدريب والتطوير وتنظر إليهم كجزء من استراتيجية التعلم الأوسع نطاقاً، توجد حاجة إلى سبع قدرات أساسية " وفقاً لاستطلاع أجرتهAccenture Learning " تتمثل بالآتي:

1. توافق أهداف التعلم مع أهداف العمل
2. قياس التأثير التجاري الشامل لوظيفة التعلم.
3. حركة التعلم خارج الشركة لتشمل العملاء والبائعين والموردين.
4. التركيز على تطوير الكفاءات للوظائف الأكثر أهمية.
5. دمج التعلم مع وظائف الموارد البشرية الأخرى مثل إدارة المعرفة، ودعم الأداء، وإدارة المواهب.
6. أساليب تقديم التدريب التي تشمل الفصل الدراسي وكذلك التعليم الإلكتروني.
7. تصميم وتقديم برامج تدريبية في مجال تطوير القيادة.

4-عملية التدريب والتطوير الاستراتيجي: *Strategic Training & Development Process*

بعد أن تم إدراك كيف يتطور التدريب في الشركات وتم التعريف بمفهوم إستراتيجية العمل وكيف يمكن للتدريب أن يدعم إستراتيجية العمل، فنحن مستعدون لدراسة عملية التدريب والتطوير الإستراتيجيين. يوضح الشكل (2.2) نموذجاً لعملية التدريب والتطوير الإستراتيجي مع أمثلة على المبادرات الإستراتيجية وأنشطة التدريب والمقاييس.

الشكل (2.2) نموذج للتدريب والتطوير الاستراتيجي



المصدر: Noe Raymond A. Employee Training and Development، 7th Edition McGraw-Hill Higher Education، 2016، p69.

يوضح النموذج أعلاه أن عملية التدريب والتطوير تبدأ بتحديد استراتيجية العمل. بعد ذلك، يتم اختيار مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجية التي تدعم استراتيجية العمل. الخطوة التالية في هذه العملية هي ترجمة مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجية إلى أنشطة تدريب وتطوير ملموسة. تتضمن الخطوة الأخيرة تحديد التدابير أو المقاييس. يتم استخدام هذه المقاييس لتحديد ما إذا كان التدريب قد ساهم في تحقيق الأهداف المتعلقة باستراتيجية العمل أم لا. سنعرض هذه الخطوات بالتفصيل.

1-4 تحديد إستراتيجية أعمال الشركة: *Determination Of Business Strategy Of Organization*

هناك ثلاثة عوامل تؤثر على إستراتيجية أعمال الشركة.

أولاً: تساعد رسالة الشركة ورؤيتها وقيمها وأهدافها في تحديد الاستراتيجية. وعادةً ما يتم تحديد هذه النقاط من قبل فريق الإدارة العليا. الرسالة هي سبب وجود الشركة. قد تحدد العملاء الذين يتم تقديمهم أو سبب وجود الشركة أو ما تقوم به الشركة أو القيم التي يتلقاها العميل. الرؤية هي صورة المستقبل الذي تريد الشركة تحقيقه. القيم هي ما تمثله الشركة.

ثانياً: القيام بتحليل (SWOT) (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) الذي يتضمن تحليلاً لبيئة عمل الشركة (مثل أسواق المنتجات والتقنيات الجديدة) لتحديد الفرص والتهديدات بالإضافة إلى تحليل داخلي لنقاط القوة والضعف للشركة بما في ذلك الأشخاص والتكنولوجيا والموارد المالية. إن

تحديات الأعمال تشمل العولمة، والحاجة إلى القيادة، وزيادة قيمة رأس المال البشري، والتغيير، وجذب المواهب والفوز بها، والتركيز على العملاء والجودة.

ثالثاً: يجب على الشركة أن تقيم وضعها التنافسي. أي كيف ستتنافس الشركة بنجاح؟ ومن ثم عليها تحديد القرارات التي يتوجب عليها اتخاذها عند تحديد كيفية المنافسة على الرغم من أن هذه القرارات لها نفس القدر من الأهمية، إلا أن الشركات غالباً ما تولي اهتماماً أقل لقضية "مع ما ستنافسه"، مما يؤدي إلى الفشل في الوصول إلى الأهداف. يتضمن هذا القرار تحديد كيفية استخدام رأس المال البشري والمادي والمالي. وهنا يجب التنويه إلى أنه يتطلب استخدام رأس المال البشري لاكتساب ميزة تنافسية من خلال ربط ممارسات الموارد البشرية للشركة (مثل التدريب والتطوير) باستراتيجية العمل.

كمثال على هذه الخطوة في عملية التدريب والتطوير الاستراتيجي يمكننا استعراض كيفية مساهمة التدريب في استراتيجية العمل لدى شركة نوكيا، الشركة الرائدة عالمياً في مجال الاتصالات الخلوية، لديها أكثر من 68000 موظف ومبيعات صافية تبلغ 30 مليار دولار. تتمثل استراتيجية أعمال نوكيا في بناء علاقات موثوق بها مع العملاء من خلال تقديم حلول فعالة وذات قيمة عالية للمستهلكين تجمع بين أفضل الأجهزة المحمولة والخدمات الغنية بالسياق (تنقل الأعمال والإنترنت). رؤية نوكيا هي عالم يمكن لكل شخص أن يكون متصلاً به ويشعر أنه قريب من ما هو مهم بالنسبة لهم. تتكون نوكيا من وحدات الأعمال التالية: الأجهزة والبرامج والخدمات والأسواق (إدارة سلاسل التوريد والمبيعات وأنشطة العلامة التجارية والتسويق) وشبكات نوكيا (أعمال البنية التحتية والخدمات المرتبطة بها) و (مزود بيانات الخرائط الرقمية للسيارات أنظمة الملاحة وتطبيقات الخرائط الأخرى)، ومكتب تنمية الشركات (الذي يركز على الإستراتيجية والنمو المستقبلي ويدعم الوحدات الأخرى). ترغب نوكيا في إنشاء تقنية اتصال شخصية تمكن الأشخاص من إنشاء عالمهم المحمول الخاص. تواصل نوكيا استهداف ودخول قطاعات من سوق الاتصالات التي تعتقد الشركة أنها ستشهد نمواً أسرع من الصناعة ككل. مع زيادة الطلب على الوصول اللاسلكي إلى الخدمات، تخطط نوكيا لقيادة تطوير وتسويق الشبكات والأنظمة اللازمة لجعل المحتوى اللاسلكي أكثر سهولة للعملاء.

يتكون نهج الإدارة في نوكيا، والمعروف باسم "طريقة نوكيا"، من قيم نوكيا وكفاءاتها التنظيمية وعملياتها المستخدمة للحفاظ على الكفاءة التشغيلية. قامت الشركة ببناء قوتها الحالية والمستقبلية

على طريقة نوكيا. أسفرت طريقة Nokia عن وجود شركة متصلة بالشبكة تؤكد السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات. تتضمن قيم نوكيا "المشاركة" (رضا العملاء والمشاركة مع جميع أصحاب المصلحة، بمن فيهم الموظفون)، و "الإنجاز سوياً" (الثقة والمشاركة والعمل في الشبكات الرسمية وغير الرسمية) و"شغف الابتكار" و"إنساني جداً" (فهم كيف تؤثر الشركة في الأعمال التجارية على الناس والبيئة). وكذلك اعتمدت نوكيا على التعليم المستمر الذي يوفر للموظفين فرصة لتطوير أنفسهم.حيث يتم تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات، وتحمل المخاطر، والتعلم معا. التعلم المستمر يتجاوز فصول التدريب الرسمية. في نوكيا، يعني التعلم المستمر أن الموظفين يدعمون نمو بعضهم البعض وتطوير العلاقات وتحسينها من خلال تبادل الأفكار وتطويرها. يستخدم التعليم الإلكتروني لتزويد الموظفين بحرية اختيار أفضل وقت ومكان ممكن لتطويرهم الشخصي. تلتزم إدارة نوكيا العليا بالتعلم المستمر. ومن خلال مراكز التعلم، قامت نوكيا بدمج أنشطة التعلم لجميع مجموعات الأعمال في مكان واحد. تعتقد نوكيا أنه من خلال مزج المشاركين من مختلف مجموعات العمل، يتم إنشاء المعرفة لأنه يمكن مشاركة التقاليد والخبرات بين الموظفين. بالإضافة إلى البرامج الرسمية التي يتم تقديمها في الفصول الدراسية أو على الإنترنت، تؤكد نوكيا على التعلم المتقن من خلال تناوب الوظائف ومن خلال المديرين الذين يمنحون موظفيهم مهام جديدة للتحدي. هناك أيضاً مجموعة واسعة من الفرص للمديرين لتحسين مهاراتهم في الإدارة والقيادة. يشجع التركيز على سوق العمل الداخلي الموظفين على تحسين مهاراتهم من خلال تغيير الوظائف. تتضمن عملية إدارة الأداء في نوكيا ، والمعروفة باسم **الاستثمار في الأشخاص (IIP)** ، مناقشات سنوية مرتين بين الموظفين ومديريهم. تتكون عملية IIP من إعداد الهدف، ومراجعة التدريب والإنجاز، وتحليل الكفاءة، وخطة التنمية الشخصية. يتم دعم عملية IIP بأكملها إلكترونياً. يمكن للموظفين اختيار ملفهم الشخصي من الشبكة الداخلية للشركة، وإجراء تقييم ذاتي، ووضع خطة تنمية شخصية، والتحقيق في حلول التعلم المتاحة في مراكز التعلم. تستخدم نوكيا مجموعة من التدابير لتقييم قيمة التدريب. تطلب Nokia دائماً من الموظفين ردود أفعالهم الفورية بعد إتمام البرنامج. وتشمل التدابير الأخرى تحقيق الكفاءة وإستراتيجية الموارد في جميع أنحاء الشركة. تعتقد الإدارة العليا أن أكبر فائدة للتعلم هي أن

الموظفين لديهم فرص للتواصل، وخلق المزيد من المعرفة، وتعزيز التعلم المستمر، وخلق الموظفين الملتزمين.

2-4 تحديد مبادرات التدريب والتطوير الاستراتيجي التي تدعم الاستراتيجية : *Determination Of Strategic Training & Development Initiatives*

مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجية هي إجراءات مرتبطة بالتعلم يجب على الشركة اتخاذها لمساعدتها في تحقيق إستراتيجية أعمالها. تتباين مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجي حسب الشركة بناءً على صناعة الشركة وأهدافها ومواردها وقدراتها. تعتمد هذه المبادرات على بيئة العمل، وفهم أهداف الشركة ومواردها، والرؤيا المتعلقة بخيارات التدريب والتطوير المحتملة. وهي توفر للشركة خريطة طريق لتوجيه أنشطة التدريب والتطوير المناسبة. كما أنها توضح كيف ستساعد وظيفة التدريب الشركة في تحقيق أهدافها (وفي القيام بذلك، توضح كيف ستضيف وظيفة التدريب قيمة). وتجدر الإشارة إلى أن هناك ميل إلى وجود فصل بين الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية. لتجنب ذلك، يحتاج محترفي التعلم إلى التواصل مع المديرين لضمان توافق مبادرات التدريب الإستراتيجية وأنشطة التدريب مع استراتيجية العمل وتوفير الموارد المالية والدعم اللازمين لتنفيذ أنشطة التدريب. هذا يتطلب النظر في الناس والقضايا الثقافية التي قد تحول دون تنفيذ مبادرات التدريب. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تحديد نجاح أو فشل أنشطة التدريب السابقة ومعالجتها لضمان دعم أنشطة التدريب المستقبلية لمبادرات التدريب الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح. يوضح الشكل (2.3) مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجية وآثارها على ممارسات التدريب التي تستعرضها أدناه :

الشكل (2.3) : مبادرات التدريب والتطوير الاستراتيجية وآثارها على ممارسات التدريب الاستراتيجي

Strategic Training and Development Initiatives	Implications
Diversify the Learning Portfolio	• Use new technology such as the Internet for training • Facilitate informal learning • Provide more personalized learning opportunities
Expand Who Is Trained	• Train customers, suppliers, and employees • Offer more learning opportunities to nonmanagerial employees
Accelerate the Pace of Employee Learning	• Quickly identify needs and provide a high-quality learning solution • Reduce the time to develop training programs • Facilitate access to learning resources on an as-needed basis
Improve Customer Service	• Ensure that employees have product and service knowledge • Ensure that employees have skills needed to interact with customers • Ensure that employees understand their roles and decision-making authority
Provide Development Opportunities and Communicate to Employees	• Ensure that employees have opportunities to develop • Ensure that employees understand career opportunities and personal growth opportunities • Ensure that training and development addresses employees' needs in current job as well as growth opportunities
Capture and Share Knowledge	• Capture insight and information from knowledgeable employees • Logically organize and store information • Provide methods to make information available (e.g., resource guides, Web Sites)
Align Training and Development with the Company's Strategic Direction	• Identify needed knowledge, skills, abilities, or competencies • Ensure that current training and development programs support the company's strategic needs
Ensure that the Work Environment Supports Learning and Transfer of Training	• Remove constraints to learning, such as lack of time, resources, and equipment • Dedicate physical space to encourage teamwork, collaboration, creativity, and knowledge sharing • Ensure that employees understand the importance of learning • Ensure that managers and peers are supportive of training, development, and learning

Source: Based on S. Tannenbaum, "A Strategic View of Organizational Training and Learning," in *Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development*, ed. K. Kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002): 10–52.

4-2-1 تنويع محفظة التعلم: يعني أن الشركات قد تحتاج إلى توفير المزيد من فرص التعلم أكثر من مجرد برامج التدريب التقليدية. تتضمن فرص التعلم هذه التعلم غير الرسمي الذي يحدث أثناء العمل من خلال التفاعل مع الأقران، الخبرات الوظيفية الجديدة، فرص التعلم الشخصية باستخدام الموجهين والمدربين والتغذية المرتدة المخصصة بما يلائم احتياجات الموظفين، واستخدام التكنولوجيا (بما في ذلك التدريب على الويب).

4-2-2 تسريع وتيرة تعلم الموظف: تعتمد الشركات على أنظمة دعم الأداء الإلكتروني (EPSS) التي توفر للموظفين إمكانية الوصول الفوري إلى المعلومات والنصائح والإرشادات. يمكن الوصول إلى EPSS من خلال أجهزة الكمبيوتر الشخصية أو أجهزة الكمبيوتر المحمولة كلما دعت الحاجة. نظراً لأن العملاء لديهم الآن إمكانية الوصول إلى قواعد البيانات ومواقع الويب ولديهم وعي أكبر بخدمة

العملاء عالية الجودة، فهم أكثر دراية واستعدادًا ولديهم توقعات خدمة أعلى من أي وقت مضى

4-2-3 **الاستعداد الدائم لتحسين خدمة العملاء:** يجب أن يكون الموظفون على دراية بالمنتج أو الخدمة، وأن يكون لديهم مهارات في خدمة العملاء، بالإضافة إلى أنهم بحاجة إلى فهم أنواع القرارات التي يمكنهم اتخاذها.

4-2-4 **توفير فرص التطوير للعاملين :** يعد توفير فرص التطوير وإيصالها إلى الموظفين أمر مهم لضمان اعتقاد الموظفين بأن لديهم فرصاً للنمو وتعلم مهارات جديدة. هذه الفرص مهمة لجذب واستبقاء الموظفين الموهوبين.

4-2-5 **ضمان الحصول على المعرفة ومشاركتها:** تعد بيئة العمل الداعمة ضرورية لتحفيز الموظفين على المشاركة في أنشطة التدريب والتعلم، واستخدام ما تعلموه في الوظيفة، ومشاركة معارفهم مع الآخرين. يتضمن الدعم المادي الوقت والمال للتدريب والتعلم بالإضافة إلى مجالات العمل التي تشجع الموظفين على مقابلة الأفكار ومناقشتها. ويجب التنويه إلى أن الدعم النفسي من المديرين والأقران للتدريب والتعلم مهم أيضا.

بعد عرض مبادرات التدريب والتطوير الاستراتيجي، يجدر بنا طرح التساؤل التالي: **كيف يمكن للشركة أن تضمن ربط مبادرات التدريب والتطوير الخاصة بها باستراتيجية أعمالها؟**

يوضح الشكل (2.4) الأسئلة التي تحتاج الشركة إلى الإجابة عليها لتحديد وتطوير مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجية الخاصة بها. للمساعدة في الإجابة على هذه الأسئلة، يحتاج المدربون إلى قراءة التقارير السنوية والخطط الاستراتيجية وإصدارات الأرباح وتقارير المحللين لشركاتهم. لفهم إستراتيجية العمل وآثارها على التدريب، قد يكون من المفيد دعوة المديرين لحضور التدريب والتطوير وكذلك عقد اجتماعات مع الموظفين وتقديم معلومات عن استراتيجية أعمال الشركة. أيضاً، في الشركات التي يوجد فيها أقسام متعددة، من المهم فهم كل نشاط جزئي لهذه المنظمة، بما في ذلك كيفية قياس الفعالية، وكيفية مراقبة الأداء والإبلاغ عنه، والتحديات التي تواجهها، مثل إدارة سلسلة التوريد أو تطوير منتج جديد أو ضغوط تنافسية أو خدمة قضايا الضمان.

الشكل (2.4) : الأسئلة التي تحتاج الشركة إلى الإجابة عليها لتحديد وتطوير مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجية الخاصة بها

1. What is the vision and mission of the company? Identify the strategic drivers of the business strategy.
2. What capabilities does the company need as a result of the business strategy and business environment challenges?
3. What types of training and development will best attract, retain, and develop the talent needed for success?
4. Which competencies are critical for company success and the business strategy?
5. Does the company have a plan for making the link between training and development and the business strategy understood by executives, managers, and employees or customers?
6. Will the senior management team publicly support and champion training and development?
7. Does the company provide opportunities for training and developing not only individuals but also teams?

المصدر: Noe Raymond A. Employee Training and Development: ، McGraw-Hill Higher Education 7th Edition، 2016، p76.

3-4 توفير أنشطة التدريب والتطوير المرتبطة بمبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجية :
Providing The Training & Development Activities

بعد أن تختار شركة ما مبادرات التدريب والتطوير الاستراتيجية المتعلقة باستراتيجية أعمالها، تحدد أنشطة التدريب والتطوير التي ستمكنها من تحقيق هذه المبادرات. تشمل هذه الأنشطة تطوير المبادرات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الجديدة في التدريب، وزيادة الوصول إلى برامج التدريب لمجموعات معينة من الموظفين، التأكيد على ضرورة وإلزامية التخطيط للتدريب والتطوير، وتطوير عروض برامج تدريبية جديدة أو موسعة. في هذا السياق، وعلى سبيل المثال، تتمثل إحدى مبادرات التدريب والتطوير الإستراتيجية لـ American Express Financial Advisors، في إعداد الموظفين لتقديم خدمة ذات مستوى عالمي. تدريب ممثلي خدمة العملاء في الشركة مهم بشكل خاص بسبب اتساع متطلبات الوظيفة. يجب أن يكون ممثلو خدمة العملاء قادرين على مناقشة محتوى المنتجات المالية وكذلك التعامل مع معاملات هذه المنتجات عبر الهاتف مع كل من العملاء والخبراء الماليين. ومن الأمثلة الجيدة أيضاً على كيفية مساهمة وظيفة التدريب في استراتيجية العمل، التغييرات التي أجرتها SunU، مؤسسة التدريب والتطوير في Sun Microsystems. أعدت SunU فلسفتها التدريبية وأنواع التدريب التي أجرتها لتكون أكثر ارتباطاً باستراتيجية عملها. كانت SunU في عمل دائم التطور بسبب التقنيات والمنتجات وأسواق المنتجات الجديدة. وجدت SunU أن عملائها يريدون خدمات التدريب التي يمكن تطويرها بسرعة، ويمكن تدريب الكثير من الناس. نظراً لأهميتها بالنسبة للعمل،

كانت Sun مهتمة أيضاً بالحفاظ على المعرفة والكفاءة في قوة العمل الحالية وتحسينها. نتيجة للحاجة إلى مواءمة وظيفة التدريب بشكل أفضل مع الاحتياجات الناتجة عن استراتيجية العمل، اتخذت SunUعدة خطوات. بدايةً، قامت بتطوير نهج جديد لتحديد المعرفة والمهارات التي يحتاجها الموظفون لتحقيق أهداف العمل. ثم حددت العديد من الكفاءات الأساسية (مثل علاقات العملاء). ليقوم بعدئذ فريق من المدربين في SunU بمراجعة هذه الكفاءات باستمرار ومناقشتها مع كبار المديرين الرئيسيين. على سبيل المثال، في كفاءة خدمة العملاء، تتم مقابلة نواب الرئيس ومديري المبيعات والتسويق لتحديد الاحتياجات التدريبية. نتيجة لهذه العملية، تتعرف SunU على المزيد حول احتياجات العمل وتستطيع تطوير التدريب ذي الصلة. للمساعدة في تقديم التدريب بسرعة إلى عدد كبير من المتدربين دون الاعتماد على الفصول الدراسية، طورت SunU برامج لعقد المؤتمرات عبر الفيديو تتيح التدريب في وقت واحد إلى عدة مواقع دون الحاجة إلى سفر المتدربين إلى موقع مركزي. للمساعدة في الحفاظ على معارف وقدرات موظفيها وتحسينها، طورت SunU مكتبة الكترونية تمكّن جميع الموظفين من الوصول إلى أقراص مضغوطة تحتوي على معلومات محدّثة عن التقنيات والمنتجات وكذلك ملفات التعريف الخاصة بالعملاء والمنافسين.

4-4 تحديد المقاييس لإظهار قيمة التدريب: *Determination Of Metrics That Show Value Of Training*

بمعنى طرح السؤال التالي : كيف تحدد الشركة ما إذا كانت أنشطة التدريب والتطوير تساهم فعلياً في أهداف العمل؟

تشمل المقاييس التي تُستخدم عادة لتحديد فعالية التدريب اللاحق رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي، ما إذا كانت معرفة المتدربين أو مهارتهم أو قدراتهم أو مواقفهم قد تغيرت نتيجة لمشاركة البرنامج (النتائج المعرفية والقائمة على المهارات)، وما إذا كان البرنامج قد أسفر عن نتائج تجارية للشركة. مما لا شك فيه أنه يجب أن ترتبط النتائج المتعلقة بالأعمال ارتباطاً مباشراً باستراتيجية وأهداف العمل. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يمكن للنتائج المتعلقة بالأعمال تقييم على سبيل المثال، خدمة العملاء، ورضا الموظف أو مشاركته، أو معدل دوران الموظفين، أو عدد عيوب المنتج، أو

الوقت الذي يقضيه في تطوير المنتج، أو عدد براءات الاختراع، أو الوقت الذي يقضيه في شغل مناصب الإدارة.

تستخدم بعض الشركات بطاقة الأداء المتوازن كعملية لتقييم جميع جوانب العمل. بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة لقياس الأداء توفر للمديرين فرصة للنظر في الأداء العام للشركة أو أداء الإدارات أو الوظائف (مثل التدريب) من منظور العملاء الداخليين والخارجيين والموظفين والمساهمين. حيث تدرس بطاقة الأداء المتوازنة أربعة وجهات نظر مختلفة: العميل، والعمليات الداخلية، والابتكار والتعلم، والمالية. يعتمد تركيز ونوع المؤشرات المستخدمة لقياس كل من هذه المنظورات على استراتيجية الشركة وأهدافها. تشمل المنظورات الأربعة والأمثلة على المقاييس المستخدمة لقياسها ما يلي:

- العملاء (الوقت، الجودة، الأداء، الخدمة، التكلفة).
- العمليات الداخلية (العمليات التي تؤثر على رضا العملاء).
- الابتكار والتعلم (كفاءة التشغيل، رضا الموظفين، التحسين المستمر)
- المالية (الربحية، النمو، قيمة المساهمين).

تشمل المقاييس التي يمكن استخدامها لتقييم مساهمة التدريب في سجل الأداء المتوازن الموظفين المدربين (الموظفون المدربون مقسوماً على إجمالي عدد الموظفين)، وتكاليف التدريب (إجمالي تكاليف التدريب مقسومة على عدد الموظفين المدربين)، وتكاليف التدريب في الساعة (إجمالي تكاليف التدريب مقسوما على مجموع ساعات التدريب).

5- الخصائص التنظيمية التي تؤثر على التدريب: *Organizational Characteristics That Influence Training*

عندما نسعى للتدريب والتطوير الاستراتيجي (وفق النموذج الذي تحدثنا عنه في الفقرة السابقة)، لا بد أن نفكر بطريقة استراتيجية. حيث يجب أن ندرك تأثر عملية التدريب بخصائص المنظمة التي نمارسه فيها. فيجب أن نأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تؤثر في تطبيق التدريب. حيث يتأثر التدريب بشكل عام (سواء من ناحية كمية ونوع التدريب أو من ناحية تنظيم وظيفة التدريب) في شركة ما بأدوار الموظف والمدير، بدعم الإدارة العليا للتدريب، حسب درجة

تكامل وحدات العمل في الشركة ؛ الحضور العالمي للشركة ؛ شروط عمل الشركة ؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى، بما في ذلك استراتيجيات التوظيف وتخطيط الموارد البشرية ؛ من خلال درجة الدور النقابي في الشركة ؛ ومدى المشاركة في التدريب والتطوير من قبل المديرين والموظفين وموظفي الموارد البشرية.

وهذا ما سيتم توضيحه بالتفصيل في النقاط التالية :

- **أدوار الموظفين والمديرين**: تؤثر الأدوار التي يضطلع بها الموظفون والمديرون في الشركة على تركيز التدريب والتطوير ونشاط التعلم. تقليدياً، كانت أدوار الموظفين هي أداء وظائفهم وفقاً لتوجيهات المديرين. لكن، مع التركيز على إنشاء رأس مال فكري والانتقال نحو أنظمة العمل عالية الأداء باستخدام فرق العمل، يؤدي الموظفون اليوم العديد من الأدوار (على سبيل المثال، جدولة العمل، التفاعل مع العملاء والبائعين والموردين). إذا كانت الشركات تستخدم فرق لتصنيع السلع وتقديم الخدمات، فإن أعضاء الفريق يحتاجون إلى تدريب على حل المشكلات الشخصية ومهارات الفريق (على سبيل المثال، كيفية حل النزاعات ، وتقديم التغذية المرتدة). إذا كان الموظفون مسؤولين عن جودة المنتجات والخدمات، فيجب أن يتم تدريبهم على استخدام البيانات لاتخاذ القرارات، والتي تتضمن التدريب على تقنيات التحكم في العمليات الإحصائية. وفي هذا السياق تشير البحوث إلى أنه من المتوقع أن يقوم المديرون في بيئات العمل التقليدية بما يلي:

• إدارة الأداء الفردي: بما تتضمنه من تحفيز الموظفين على تغيير الأداء، وتقديم ملاحظات حول الأداء، ومراقبة أنشطة التدريب.

• تطوير الموظفين: من ناحية شرح مهام العمل وتقديم الخبرة الفنية. بالإضافة إلى تخطيط وتخصيص الموارد وكذلك ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى مهام العمل وتحديد المواعيد المستهدفة للمشروعات وتنسيق المجموعات المترابطة وإقناع الوحدات الأخرى بتوفير المنتجات أو الموارد التي تحتاجها مجموعة العمل، وفهم أهداف وخطط الوحدات الأخرى.

• إدارة أداء المجموعة: كتحديد مجالات المسؤولية، والاجتماع مع مديرين آخرين لمناقشة آثار التغييرات في وحدة العمل على مجموعاتهم، وتسهيل قبول التغيير، وتنفيذ استراتيجية العمل.

• مراقبة بيئة الأعمال: تطوير والحفاظ على العلاقات مع العملاء وضمان ولائهم، والمشاركة في فرق العمل لتحديد الفرص التجارية الجديدة.

- **دعم الإدارة العليا:** يلعب المدير التنفيذي (المدير الأعلى في الشركة) دوراً رئيسياً في تحديد أهمية التدريب والتعلم في الشركة. فالمدير التنفيذي مسؤول عن:

• اتجاه واضح للتعلم.

• التحفيز والالتزام بالتعلم الاستراتيجي.

• القيام بدور نشط في إدارة التعلم، بما في ذلك مراجعة الأهداف والغايات وتوفير نظرة ثاقبة حول كيفية القياس فعالية التدريب.

• تطوير وابتكار برامج تعليمية جديدة للشركة.

• توفير الموارد عبر الإنترنت.

• العمل كنموذج يحتذى به للتعلم للشركة بأكملها وإظهار استعدادها باستمرار تعلم.

• تعزيز التزام الشركة بالتعلم من خلال الدعوة إليه في الخطب والتقارير السنوية والمقابلات وأدوات العلاقات العامة الأخرى.

على سبيل المثال، جيمس هاكيت، الرئيس التنفيذي لشركة Steelcase، وهي شركة في صناعة الأثاث المكتبي، أعلن علناً أن التعلم هو جوهر استراتيجية Steelcase وقال إن المفتاح هو أن تقوم شركة Steelcase بدراسة المساحات ومساعدة الشركات على استخدامه بكفاءة وفعالية أكبر.

- **تكامل وحدات العمل في المنظمة:** تؤثر الدرجة التي يتم بها تكامل وحدات أو أعمال الشركة على نوع التدريب الذي يجري داخل المنظمة. في عمل متكامل تماماً، يحتاج الموظفون إلى فهم الوحدات والخدمات والمنتجات الأخرى في الشركة. من المحتمل أن يشمل التدريب تناوب الموظفين بين الوظائف في مختلف الأعمال التجارية حتى يتمكنوا من اكتساب فهم كامل للعمل.
- **الحضور العالمي للمنظمة :** كما هو معروف، يعد تطوير أسواق المنتجات والخدمات العالمية تحدياً مهماً لمعظم المنظمات. بالنسبة للشركات ذات العمليات العالمية، يتم استخدام التدريب لإعداد الموظفين للقيام بمهام خارجية مؤقتة أو طويلة الأجل. أيضاً، نظراً لأن الموظفين منتشرين جغرافياً، يتعين على الشركات تحديد ما إذا كان سيتم إجراء التدريب وتنسيقه من منشأة

مركزية أو ستكون مسؤولية المنشآت الموجودة بالقرب من المنشآت الخارجية. على سبيل المثال نجد تأثير العولمة على الممارسات التدريبية لـ KLA–Tencor، وهي الشركة المصنعة للمعدات والأنظمة اللازمة لصناعة الموصلات. KLA–Tencor لها مصانع في الصين وتايوان وسنغافورة والهند من أجل خدمة عملائها بشكل أفضل، مثل Intel، والتي لديها أيضا مواقع عالمية. في KLA–Tencor، يتم تدريب الموظفين على تثبيت وصيانة أدوات الآلات في عملياتها العالمية. ويحتاج الموظفون أيضاً إلى معرفة كيفية ضبط الآلات لزيادة الإنتاجية حتى يتمكنوا من تثقيف العملاء حول كيفية استخدامها بشكل أكثر فعالية. لذا يتم توفير التدريب التكنولوجي على المستوى الإقليمي لأن المتدربين يحتاجون إلى خبرة عملية مع الآلات. نجد في KLA–Tencor مدربين محليين مؤهلين للتدريس باللغة المحلية. يتم تدريب المدربين المحليين على كيفية تقديم التدريب الفني واستخدام الآلات. قبل تدريس الدورات بمفردهم، يشارك المدربون المحليون في برنامج تدريبي مع مدرب آخر لضمان قدرتهم على الأداء والبراعة في تقديم التدريب.

- **معدل دوران العمالة دوران** : يتضمن التدريب أيضاً مساعدة الموظفين على تجنب تقادم المهارات.
- **ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى** : تتكون ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) من أنشطة الإدارة المتعلقة بالاستثمارات (الوقت والجهد والمال) في التوظيف (تحديد عدد الموظفين المطلوبين وتوظيف واختيار الموظفين) وإدارة الأداء والتدريب والتعويضات والمزايا. يتأثر نوع التدريب والموارد المخصصة للتدريب بالإستراتيجية المعتمدة لممارسي إدارة الموارد البشرية
- **تخطيط الموارد البشرية:** يتضمن تخطيط الموارد البشرية تحديد وتحليل والتنبؤ والتخطيط للتغييرات اللازمة في مجال الموارد البشرية لمساعدة الشركة على تلبية ظروف العمل المتغيرة. يسمح تخطيط الموارد البشرية للشركة بتوقع حركة الموارد البشرية في الشركة بسبب دورانها، التنقلات، التقاعد، أو الترقيات. يمكن أن تساعد خطط الموارد البشرية في تحديد المكان الذي يحتاج فيه الموظفون الذين لديهم أنواع معينة من المهارات في الشركة. يمكن استخدام التدريب لإعداد الموظفين لمزيد من المسؤوليات في وظائفهم الحالية، والترقيات، والتنقلات، وفرص العمل الأخرى التي تنبأت بها خطة الموارد البشرية.

- **مدى النشاط النقابي في المنظمة:** نتج عن اهتمام النقابات في التدريب برامج مشتركة لإدارة النقابات تهدف إلى مساعدة الموظفين على الاستعداد لوظائف جديدة. عندما تبدأ الشركات في إعادة التدريب وجهود تحسين الإنتاجية دون إشراك النقابات، فمن المرجح أن تفشل الجهود. قد ترى النقابات أن هذه البرامج مجرد محاولة أخرى لجعل الموظفين يعملون بجدية أكبر دون المشاركة بالمكاسب. تضمن برامج الإدارة النقابية المشتركة أن تفهم جميع الأطراف (النقابات، الإدارة، الموظفون) أهداف التطوير وأنهم ملتزمون بإجراء التغييرات اللازمة للشركة لتحقيق أرباح وللموظفين للحفاظ على وظائفهم ومشاركتها في أي زيادة الأرباح. إشراك الموظفين في التدريب والتطوير يؤثر بعدد المرات ومدى جودة استخدام برنامج تدريبي للشركة وبالمدى الذي يشارك فيه المديرون والموظفون وموظفو التطوير المتخصصون في هذه العملية. إذا لم يشارك المديرون في العملية التدريبية (على سبيل المثال، تحديد الاحتياجات التدريبية، واستخدامهم كمدربين)، فقد لا يكون التدريب متعلقاً باحتياجات العمل. قد لا يلتزم المديرون أيضاً بضمان فعالية التدريب (على سبيل المثال، إعطاء ملاحظات للمتدربين حول الوظيفة). ونتيجة لذلك، قد يكون تأثير التدريب المحتمل على مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها محدوداً لأن المديرين قد يشعرون أن التدريب "شر ضروري" تفرض عليهم من قبل إدارة التدريب بدلاً من أن يكون وسيلة لمساعدتهم على تحقيق أهداف العمل. إذا كان المديرون المباشرون مدركين لما يمكن أن يحققه نشاط التطوير، مثل تقليل الوقت الذي يستغرقه شغل المناصب المفتوحة، فسيكونون أكثر استعداداً للانخراط فيها. سيصبحون أيضاً أكثر مشاركة في العملية التدريبية إذا تمت مكافأتهم على المشاركة.

6- احتياجات التدريب في استراتيجيات مختلفة: *Training Needs In Different Business Strategies*

يصف الشكل (2.5) استراتيجيات العمل " التركيز والنمو الداخلي والنمو الخارجي ونقص الاستثمار" ويسلط الضوء على الآثار المترتبة على كل منها بالنسبة لممارسات التدريب. تختلف كل استراتيجية على أساس هدف الشركة. تركز إستراتيجية التركيز على زيادة حصتها في السوق، أو خفض التكاليف، أو إنشاء مكانة سوقية للمنتجات والخدمات والحفاظ عليها.

تشير الأبحاث الأولية إلى وجود علاقة وثيقة بين استراتيجية العمل والمبلغ ونوع التدريب. يوضح الشكل (2.5) أن مشكلات التدريب تختلف اختلافاً كبيراً من استراتيجية إلى أخرى. ففي حين تحتاج شركات المقاصة إلى تدريب الموظفين على مهارات البحث عن وظيفة والتركيز على التدريب المتبادل للموظفين الباقين الذين قد يجدون أنفسهم في وظائف ذات مسؤوليات متزايدة. بالمقابل نجد أن الشركات التي تركز على مكانة السوق (استراتيجية التركيز) تحتاج إلى التأكيد على المهارات وتطوير القوى العاملة الحالية لديها. كما تحتاج الشركات الجديدة المشكلة من عملية الدمج أو الاستحواذ إلى ضمان امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية الجديدة. أيضاً، لكي تنجح عمليات الدمج والاستحواذ، يحتاج الموظفون إلى التعرف على المؤسسة الجديدة المدمجة ودمجها وثقافتها. يجب على المؤسسة توفير التدريب في أنظمة مثل كيفية عمل الهاتف والبريد الإلكتروني والشبكة الداخلية للشركة. كما يجب أن يتعلم المديرون كيفية جعل عملية الدمج الجديدة ناجحة (على سبيل المثال ، التعامل مع مقاومة التغيير).

الشكل (2.5) آثار استراتيجيات العمل على التدريب

Strategy	Emphasis	How Achieved	Key Issues	Training Implications
Concentration	• Increased market share • Reduced operating costs • Market niche created or maintained	• Improve product quality • Improve productivity or innovate technical processes • Customize products or services	• Skill currency • Development of existing workforce	• Team building • Cross training • Specialized programs • Interpersonal skill training • On-the-job training
Internal Growth	• Market development • Product development • Innovation • Joint ventures • Mergers • Globalization	• Market existing products/add distribution channels • Expand global market • Modify existing products • Create new or different products • Expand through joint ownership • Identify and develop managers	• Creation of new jobs and tasks • Innovation • Talent Management	• High-quality communication of product value • Cultural training • Development of organizational culture that values creative thinking and analysis • Technical competence in jobs • Manager training in feedback and communication • Conflict negotiation skills
External Growth (Acquisition)	• Horizontal integration • Vertical integration • Concentric diversification	• Acquire firms operating at same stage in product market chain (new market access) • Acquire business that can supply or buy products • Acquire firms that have nothing in common with acquiring firm	• Integration • Redundancy • Restructuring	• Determination of capabilities of employees in acquired firms • Integration of training systems • Methods and procedures of combined firms • Team building • Development of shared culture
Disinvestment	• Retrenchment • Turnaround • Divestiture • Liquidation	• Reduce costs • Reduce assets • Generate revenue • Redefine goals • Sell off all assets	• Efficiency	• Motivation, goal setting, time management, stress management, cross training • Leadership training • Interpersonal communications • Outplacement assistance • Job-search skills training

المصدر: Noe Raymond A. Employee Training and Development، McGraw-Hill Higher Education 7th Edition، 2016، p 90.

المراجع المستخدمة في الفصل

1- توفيق، عبد الرحمن، التدريب : أصول ومبادئ. مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة، 2007.
2- الخاطر، فايز، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. 2010.
3- الطعاني، حسن. التدريب الإداري المعاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
4- وصفي عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
5- Gary Dessler، Human Resource Management، Pearson; 15 edition، 2016.
6- Noe Raymond A. Employee Training and Development، McGraw-Hill Higher Education 7th Edition، 2016.
7- Scott Snell George W. Bohlander & Shad Morris & Managing Human Resources، Cengage Learning; 18 edition، 2018.
8- Swanson Richard A. & Holton Elwood F.. Foundations of Human Resource Development، Berrett-Koehler Publishers، California، 2001.
9- Thorn، Kaye & Mackey، David، Everything You Ever Needed About Training، Paperbook – 2007.
10- Timothy P. Mottet & K. David Roach، Training & Development: Communicating for Success، Pearson; 2 edition (2012).
11- إدارة التدريب الفعال (نظم واستراتيجيات) : P. Nick Blanchard & James M. Thacker، Effective Training – Practices ، ترجمة حسان إسماعيل – هيثم عيسى – مظهر يوسف – أحمد صالح ،المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 2014

أسئلة للمناقشة في الفصل الثاني

السؤال الأول: وضح مفهوم استراتيجية العمل ومدى تأثيرها على نوع ومستوى المهارات المطلوبة في العمل. (الإجابة في الفقرة 1)

السؤال الثاني : فسر لماذا يحتاج الموظفون لفهم أعمال الشركة واستراتيجياتها وبياناتها المالية والتنظيمية. (الإجابة في الفقرة 2)

السؤال الثالث : ما هي أهم الآثار التي تتركها عملية التركيز على التعلم في المنظمة.

(الإجابة في الفقرة 3)

السؤال الرابع : ما هي أهم الخطوات أو المراحل الرئيسية في نموذج عملية التدريب والتطوير الاستراتيجي. (الإجابة في الفقرة 4)

السؤال الخامس : كيف يمكن لدور كل من الموظف والمدير أن يؤثر على التدريب في المنظمة.

(الإجابة في الفقرة 5)

أسئلة الخطأ والصواب: المطلوب وضع كلمة صح أو خطأ أمام كل من العبارات التالية:

العبارة	الجواب
لا تؤثر استراتيجية العمل على نوع وكمية التدريب	**خطأ**
استراتيجياً، يمكن القول أننا انتقلنا من وضع التدريب كتعلم إلى التدريب كحدث	**خطأ**
مواءمة التدريب مع استراتيجية المنظمة يمثل ضرورة	**صح**
إتاحة الفرصة للموظفين للتدريب والتطوير تخلق بيئة داعمة لاستراتيجية العمل	**صح**

أسئلة خيارات متعددة :

أول خطوة في نموذج عملية التدريب والتطوير هي: أ. تحديد المهام ب . تنظيم الأعمال **ج . تحديد استراتيجية العمل** د . كل ما سبق صحيح	ليس من العوامل التي تساعد في تحديد استراتيجية العمل أ . رسالة المنظمة ب . تحليل SOWT ج . تقييم الوضع التنافسي **د . كل ما سبق خاطئ**
تعتبر من مبادرات التدريب والتطوير : أ . تنويع محفظة التعلم	من الخصائص التنظيمية التي تؤثر على استراتيجية التدريب: **أ . دور الموظف والمدير**

ب . تسريع وتيرة التعلم	ب . دعم الإدارة الوسطى للتدريب
ج . توفير فرص التطوير	ج . درجة تباين وحدات العمل
د . كل ما سبق صحيح	د . كل ما سبق خاطئ

حالة عملية

شركة هيرشي فوودز Hershey Foods : تواؤم التدريب مع الاستراتيجية

هيرشي فوودز Hershey Foods هي المُصَنِع الرائد لمنتجات البقالة المرتبطة بالشوكولاه في أمريكا الشمالية، تُنتج وتُصدر هذه المنتجات إلى أكثر من تسعين بلداً. تبيع هذه الشركة منتجاتها إلى الموزعين (مثل البقاليات الكبيرة وسلاسل مخازن الأدوية، صغار تجار التجزئة، تجار الجملة، والوسطاء) الذين يقومون لاحقاً ببيع هذه المنتجات لعملائهم. يعتمد نجاح شركة هيرشي على تجار التجزئة الذين يقومون بعملٍ جيد في الترويج لمنتجاتها في متاجرهم. تمتلك الشركة، كجزءٍ من استراتيجيتها التسويقية، مجموعةً متنوعة من البرامج الترويجية لموزعيها والتي تُستخدم لتنشيط المبيعات في أوقاتٍ مختلفة خلال العام. شكّلت الممارسة المعروفة باسم "التمويل التجاري " Trade funding" جزءاً من هذه الاستراتيجية، حيث يقوم المُصَنِع من خلالها بإعادة استثمار قسم من أرباحه في برامج ترويجية مشتركة مع موزعيه. قد توفر شركة هيرشي، على سبيل المثال، دعماً مالياً لسلسلة بقاليات لإنّشاء تصاميم تروّج للعروض الخاصة بعيد الأم أو للترويج للعروض الخاصة "ثلاثة بسعر اثنين". اعتمد مبدأ شركة هيرشي في التمويل التجاري في أغلب الأحيان على قاعدة الترويج تلو الترويج مع كل عميل. شعرت كل من هيرشي وعملاؤها في بعض الأحيان بأنّ هذه الأنّواع من الاستراتيجيات الترويجية لم تكن فعالةً بما فيه الكفاية. وعلاوةً على ذلك فقد شعر المديرون التنفيذيون في الشركة بأنّ اتباع نهجٍ أفضل لتخصيص هذه الأموال سيؤدي إلى تعظيم المنافع المتبادلة. بالإضافة إلى ذلك، لم يكن هناك ترابطٌ فعّال بما فيه الكفاية بين مبيعات العميل من منتجات الشركة ومقدار التمويل الذي يتلقاه. سوف تشمل المفاوضات بشأن هذه الاستثمارات الترويجية أيضاً اتفاقيات تتعلق بالجوانب الأُخرى من علاقة العميل مع الشركة، مثل التسعير، مساحة/موقع الرف، مَوضِع المُنتَج، إنّشاء واستخدام شاشات العرض الترويجية في المتاجر، وخطط الترويج المشتركة (على سبيل المثال، التعاون في مجال الإعلان، ويحتاج ذلك إلى التفاوض بفعالية أكثر وفق استراتيجية شاملة لتنفيذ المبيعات مع كل عميل.

مع بداية العام 2002، ومع الاعتقاد بأنّ نهجها الحالي لتخصيص التمويل التجاري لم يكن الأسلوب الأكثر فعالية لتعظيم العائد على الاستثمار (ROI) ورضا العملاء، فقد قرر كبار المديرين التنفيذيين في الشركة بوجود حاجةٍ لإجراء تغييرات كبيرة في استراتيجيتها. حدث ذلك في الوقت الذي انخفضت فيه الأرقام المالية للربع الأول في الشركة، لقد كانوا في منتصف الطريق نحو إعادة تنظيم الإدارة، كان العمال المنتسبون للنقابة في أضخم المصانع في حالة إضراب، وكان يجري و بهدوء بحث عملية بيع الشركة.

توصلت الإدارة العليا، باستخدام المعلومات المستقاة من استقصاء رضا العملاء إلى جانب اعتقادهم بإمكانية وجود طريقةٍ أفضل للتمويل التجاري، إلى وضع إستراتيجية جديدة تشمل العناصر الرئيسة التالية:

- تقوم الشركة وكل عميل بتطوير خطة ترويجية سنوية تخصص لها شركة هيرشي التمويل اللازم.
- تشمل الخطة السنوية اتفاقية تفاوضية بشان قضايا كالالتزام بالمبيعات المستهدفة، التسعير، مساحة الرف، والقضايا التسويقية الأُخرى خارج الأحداث الترويجية "الخاصة".
- يعتمد مبلغ التمويل الذي سيتلقاه العملاء على سجل مبيعاتهم السابق والقدرة على تنفيذ الخطة السنوية المتفق عليها.

أُطلق على الاستراتيجية الجديدة اسم "الشركات القيادية Blue Chip". يتطلّب التطبيق الناجح للإستراتيجية الجديدة من مندوبي المبيعات تغيير أسلوب تفاعلهم مع العملاء. ستشمل متطلبات المهمة الجديدة بعضاً مما يلي:

- الوصول إلى المديرين الرئيسيين (بشكلٍ مختلف في بعض الأحيان عن المُشترين اليوميين) وشرح النهج التمويلي التجاري الجديد لهم،
- ضمان مشاركة العميل في البيانات والمعلومات المطلوبة حول الخطط المستقبلية للمساعدة في إقناعه بمزايا نهج الشركات القيادية الجديد،
- التفاوض على أجر جديد ومختلف يرتبط بأسلوب الأداء للحصول على التمويل التجاري،
- تحفيز العملاء للانخراط في عملية تخطيط سنوية جديدة (بدلاً من "الترويج تلو الترويج")،
- ضمان التقيّد بخطط الترويج السنوية بعد إتمام التفاوض عليها، و

- التفاوض خلال فترة الترويج السنوية في حال لم يتم تحقيق الأهداف المشتركة، أو عندما تكون هناك حاجةٌ لإجراء تغييرات على الخطط السنوية.

لإنّجاز هذه المهام فإنّه ينبغي على مندوبي المبيعات امتلاك معارف ومهارات ومواقف جديدة KSAs. تَضمَن قسم منها:

- المعرفة بالبرنامج الجديد،
- المعرفة بكافة العوامل التي سوف تناقش في الاتفاقيات المستقبلية مع تجار التجزئة، و
- مهارات التفاوض للتعامل مع الاتفاقيات الأكثر تعقيداً المطلوب تنفيذها مع تجار التجزئة.

ستُقدّم المعرفة المطلوبة من خلال الاجتماعات، التواصل مع الإدارة ، والكتيبات. على أيّة حال، ولتطبيق الاستراتيجية بشكلٍ فعّال، فإنّ مندوبي المبيعات بحاجة إلى أن يكونوا بارعين في التفاوض بخصوص تلك الصفقات الجديدة طويلة المدى. وللحصول على مهارات التفاوض اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، توجهت الشركة نحو مزوّدٍ خارجي، وهو مجموعة باي انترناشيونال Bay Group International. لقد طورت هذه المجموعة ورشة عملٍ تجريبية للمفاوضات تم تصميمها لتزويد مندوبي المبيعات بالمهارات اللازمة لنجاح الشركات القيادية، وتقوم بتزويد مديريها بالمهارات اللازمة لتدريب فرقها بشكل مباشر من أجل تحقيق الأداء الأمثل بعد إعادة تطبيقها على العمل بعد انتهاء التدريب الرسمي.

وُضعِت استراتيجية الشركات القيادية والتدريب المرتبط بها ككل موضع التنفيذ خلال ذروة المبيعات في شهر أيار من العام 2002. لقد ركز التدريب على تزويد كافة قوى البيع بالمعارف والمهارات والمواقف اللازمة لتطبيق الاستراتيجية. إنّ تطبيق مثل هكذا استراتيجية يُعد أمراً معقداً وصعباً. ستقوم معظم الشركات بتعليق تطبيق الاستراتيجية الجديدة (في حالة التدريب هذه) حتى تتكوّن لديها صورةٌ أوضح حول كيفية "انجلاء" كل شيء، وذلك بالنظر إلى اضطراب وشغب العمال وإمكانية بيع الشركة الذي سبق الإشارة إليه. ما الذي دفع شركة هيرشي لاتخاذ قرارٍ مختلف؟ توجّب على الشركة أن تقوم بإعلام كلٍ من العاملين لديها وعملائها بأنّها تقوم بتغيير طريقة عملها. كما قال بيرني باناس Bernie Banas ، نائب الرئيس للمبيعات في ذلك الوقت، "نحن نشهد مرحلة تحوّل. . . . إنّه لمن الأهمية بمكان لكلٍ من الشركة وعملائنا أن ننجز التحوّل بسلاسة." أظهرت الشركة، من خلال التوفيق بين تقديم الاستراتيجية والتدريب اللازم لتطبيقها، بأنّها كانت جادةً بخصوص الاستراتيجية. لم يكن ذلك مجرد تدريب يركز على فجوات المهارات فقط، بل كان تدريباً يرتبط مباشرةً بأهداف وإستراتيجية عمل الشركة.

إذاً على ماذا ركّز التدريب؟ أولاً، وضعت اتصالات المسؤولين التنفيذيين السابقة للتدريب (والتي تمّ تعزيزها في بداية كل ورشة عمل) الحاجة إلى تغيير الاستراتيجية ضمن سياق يمكن فهمه من قبل كافة قوى البيع، ومن ثم قدمت لمحةً عامة عن كيفية قيام استراتيجية الشركات القيادية بتلبية احتياجاتهم. أعقب ذلك تنفيذ التدريب على التفاوض من قِبل مجموعة باي انترناشيونال والمُصمّم لتزويد مندوبي المبيعات بالمهارات والثقة لتطبيق الاستراتيجية الجديدة بنجاح. استخدم هذا التدريب تمارين تعتمد على حالاتٍ تفاوضية نموذجية صعبة قد يواجهها فريق المبيعات عندما يتجه إلى موقع العمل لنشرها.

تتضمن مناقشة احتياجات الأعمال الاستراتيجية لشركة هيرشي ما يلي:

- الحاجة إلى تغيير في الاستراتيجية لتحسين النتائج لكل من الشركة وعملائها
- الحاجة إلى التحوّل في عملية البيع من الحالة القائمة على العلاقات إلى الحالة الموجّهة ببيانات أكثر
- الحاجة إلى نهج جديد يقوم على أساس الأجر مقابل الأداء للعمل مع العملاء
- الحاجة للتعامل مع التطور المتسارع للعملاء المشترين فيما يتعلق بالشراء والمعرفة والمهارة التفاوضية
- الحاجة لإدراج كافة مصادر القيمة وتأثير المفاوضات في المناقشات مع العملاء

تمّ بعد ذلك وصف الاستراتيجية القيادية من حيث (1) فوائدها للعملاء، (2) قدرتها على تحفيز العملاء للتخطيط بشكلٍ أفضل ودمج كافة جوانب ترويج المنتجات ضمن الخطة، و (3) قدرة الشركة على ضمان الحصول على التقيّد بالخطط السنوية. أُطلق التدريب من قبل كبار المديرين التنفيذيين، الذين ربطوا أهداف التدريب مباشرةً باحتياجات الأعمال. استندت أهداف التدريب هذه على الاحتياجات التي كان من المفترض توافرها فيما يتعلق بالمعارف

والمهارات والمواقف اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية الجديدة بفعالية. بعبارةٍ أُخرى، استندت فجوة الأداء الموجّهة نحو المستقبل (أي الحاجة لمهاراتٍ تفاوضية فعّالة) بشكلٍ واضح على المعارف والمهارات والمواقف الحالية لمندوبي المبيعات. يتطلّب ذلك منهم البراعة في التفاوض من أجل تطبيق الخطة الاستراتيجية الجديدة بفعالية. جعل ذلك من التدريب التفاوضي ذا أهميةٍ كبيرة وأن يكون أساسياً في نجاح التغيير الاستراتيجي. استند محتوى هذا التدريب على الجوانب الفنية لبرنامج الشركات القيادية ونشرها من خلال فعالية مهارات التفاوض، الأدوات، وعمليات إدارة المبيعات. ساعدت مهارات التفاوض قوى البيع وبفعالية على تحقيق التوازن في مصالح شركة هيرشي مع المحافظة على علاقة تعاونية مع العملاء. تركّزت كافة أنشطة التدريب على التطبيق العملي للمعارف والمهارات والمواقف الجديدة. تمّ استخدام تقنيات التعلّم التجريبي والاستكشافي لتقديم هذا التدريب، حيث تمثّلت أهميته وبشكلٍ خاص في مساعدة فريق مبيعات الشركة المتمرّس لاكتشاف نقاط الضعف (المتراكمة على مدى سنوات عديدة) في نهجهم التفاوضي الحالي وتسليط الضوء على الحاجة إلى تطوير المهارات الشخصية.

لقد كانت الاستراتيجية الجديدة للشركة ناجحةً جداً، على اعتبار أنّ أرقامها المالية قد تحسّنت كما أكّدت استقصاءاتها حول رضا العملاء. تحسّن سعر السهم أيضاً. تمّ تداول سهم شركة هيرشي، في شهر أيار من العام 2002، بسعر 34 دولاراً. وفي شهر أيار من العام 2010، بلغ سعر التداول 47 دولاراً. لم تكن الإستراتيجية الجديدة لتنجح لو لم تُطبقها قوى البيع بالشكل الصحيح. شكّل تقديم التدريب خلال فترة الذروة، إضافة إلى متابعة التدريب والتدريب الإشرافي لفرق البيع عنصراً حاسماً لتطبيق الاستراتيجيات بنجاح. كما كانت التغييرات التي أجريت في أنظمة التعزيز الداخلية في الشركة تماماً بنفس مستوى الأهمية الحاسمة والتي دعمت التغييرات المطلوبة لقوى البيع. واصلت الشركة البناء على نجاحاتها من خلال تطبيق متابعة التدريب في السنوات اللاحقة، وكذلك متابعة الحصول على الاستشارة من خبراء مجموعة باي انترناشيونال لفِرق بيع محددة لمساعدتهم على تنفيذ استراتيجيات الحساب الاستراتيجي الخاصة بهم.

كملاحظةٍ جانبية، تمتلك شركة هيرشي فلسفةً تدريبية مثيرة للاهتمام. إنّهم يعتقدون بأنّ الانتصارات المرئية قصيرة المدى تؤدي إلى المصداقية والتمويل الآجل لمشاريع تدريب وتنمية طويلة المدى. تنص إحدى القواعد بحكم التجربة بأنّه ينبغي أنّ تتضمن موازنة التدريب السنوية مبادرةً استراتيجية واحدة على الأقل وهي "أقرب إلى العائد على الاستثمار." لقد لبت مبادرة الشركة القيادية هذا المعيار بشكلٍ واضح.

الفصل الثالث : منظومة العملية التدريبية

1- مفهوم النظام : Concept Of System

ظهر منهج النظم System approach في منتصف القرن العشرين كرد فعل على اتجاهات تفكيك وتجزئة العلوم والمعارف وتخصيصها ومحاولات فهم أدوار الأجزاء المختلفة في معزل عن الكل الذي تنتظم في إطاره، وكرد فعل على إهمال العلاقات المتشابكة والمتبادلة بين الأجزاء المكونة لكل واحد. وينطلق منهج النظم من أن النظام تعبير ينطبق على أي مركب من أجزاء متعددة مترابطة ومتفاعلة، يختص كل منها بوظيفة محددة، في إطار من التعاون والتكامل عند أداء الأجزاء لوظائفها الفردية، ليؤدي النظام ككل وظيفة عامة، ويحقق أهدافاً محددة. كما أن النظام يكون جزءاً من نظام أوسع ويحتوي النظام في ذات الوقت على أنظمة فرعية أصغر. هذا وتنطوي فلسفة النظم أيضاً على تحديدات تشير إلى تنظيم العلاقات بين أجزاء النظام، وحدود النظم، وعلاقتها بالنظم الأخرى، وانفتاحها على البيئة الخارجية والمجتمع المحيط بها.

وتجدر الإشارة إلى أن منهج النظم يقوم أساساً على فلسفة بنائية تتناسق بطريقة مثالية وفعالة مع الأنشطة والعمليات داخل أي نظام مما يساعد على دراسة وتحليل المشكلة المعقدة والمواقف المتداخلة والمتشابكة، ويهتم أسلوب النظم بدراسة المكونات الفردية للنظام والعلاقات بينها مع التركيز على دورها وسلوكها ككل وليس دورها ككيانات مستقلة. كما أن فاعلية وكفاءة هذه المكونات مجتمعة كنظام تفوق مجموع الفاعلية والكفاءة الناتجة من كل مكون على حدة.

ويمكن تعريف النظام على أنه "مجموعة من العناصر المترابطة مع بعضها بعلاقة تبادل"، أي أن النظام هو كينونة تتركب من عنصرين على الأقل والعلاقة التي تصل بين أي من عناصرها وواحد آخر من العناصر على الأقل في المجموعة، وكل عنصر في النظام متصل مع عنصر آخر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. **ومفهوم المنظومة يحتاج إلى :**

- تحديد العناصر المكونة للمنظومة.
- تحديد الترتيب داخل هذه العناصر ودور كل منها.
- تحديد طريقة التفاعل بين كل هذه العناصر .

- تحديد المؤشر الذي يدلنا علي مناطق القوة لزيادتها و الضغط لتقويتها أو استبدالها .

وهذا يعني وضع خطة منهجية منظمة في تسلسل منطقي لأداء مهمة أو عمل معين.

وبالتالي يؤكد هذا المفهوم والتعريف للنظام على وضع خطة لأداء العمل ولابد لهذه الخطة من:

1. أهداف يتم السعي إلى تحقيقها.
2. متطلبات يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف.
3. العمليات والتي تمثل مجموعة الأعمال أو المهام التي يجب القيام بها للوصول إلى الأهداف.
4. التقييم المستمر البنائي والنهائي لجميع العناصر السابقة، وهي الأهداف والمتطلبات والعمليات الموضوعة للوصول إلي الأهداف النهائية.

هذه النقاط الأربع السابقة هي العناصر الأساسية لأي نظام لأداء أية مهمة مهما بلغت من البساطة والصغر. ويجب الإشارة إلى أن تحليل المنظومات يتضمن الأركان الأساسية التالية التي ينبغي إتباعها عند استخدامه:

أ- التعرف على المنظومة من حيث حدودها وأهدافها باعتبارها موضوع التحليل .

ب- تحديد مدخلات المنظومة "عناصرها و خصائصها ومخرجاتها" و كيفية قياسها والبيئة التي تتم فيها.

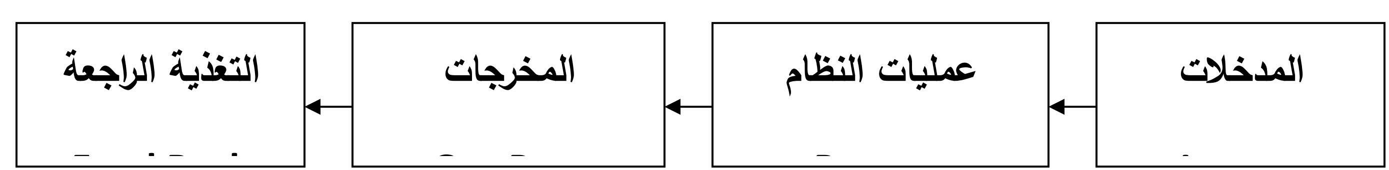
ت- إيجاد منظومات بديلة والمقارنة بينها وتحديد البديل الأفضل في كل حالة .

ث- اعتماد الأسلوب الكمي والكيفي ودرجة الإتقان في التحديد والمقارنة والتفضيل، مع الاهتمام بالتحليل الاقتصادي بالذات، متمثلاً في الكلفة وعلاقتها بالفاعلية والكفاية والكفاءة .

ج- وضع نتائج التحليل تحت نظر المسؤولين لاتخاذ القرارات في ضوئها.

من العرض السابق لتعريف النظام نجد أنه لكل نظام العديد من العناصر التي تختلف باختلافه من حيث عدد المكونات ودرجة تآلفها وعلاقات تشابكها ومستوى التعقيد والبساطة...ولكن هناك أربعة عناصر أساسية التي يوضحها الشكل (3.1).

الشكل (3.1) : عناصر النظام



المصدر : من تصميم المؤلف

2- مدخل النظم في التدريب: Systematic Approach To Training (SAT)

المدخل النظمي للتدريب (SAT) هي منهجية لإدارة البرامج التدريبية. تمثل نهج منظم ومنطقي لتحديد ما يجب أن يعرفه الناس ويفعلوه في وظيفة معينة أو في مهنة محددة. يضمن هذا المدخل أن يكون الأشخاص مستعدين لعملهم من خلال امتلاك المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات اللازمة للقيام بعملهم. وتبدأ منهجية SAT بتحديد احتياجات الناس من ناحية (المعارف والمهارات والقدرات) المتعلقة بالعمل. كما يضمن أن عملية التدريب تتم بشكل صحيح، بمعنى أن العامل يتعلم ما هو مهم بالنسبة للعمل وكذلك يضمن أن المتدرب يصبح مؤهلاً للموقع الوظيفي المتوقع أن يشغله بعد التدريب. يستخدم مدخل النظم في التدريب التقييم المستمر للبرنامج التدريبي للتأكد من أنه يلبي احتياجات العاملين.

تجدر الإشارة إلى أن مدخل النظم في التدريب SAT هو جهد مشترك بين المدربين والخبراء والمدراء التشغيليين في المنظمة. يلعب المديرون والمشرفون والعاملون ذوو الخبرة من المنظمات دوراً مهماً في تنفيذ النهج المنظم في التدريب. فيقدم المدربون المحترفون الخبرة في منهجية SAT وآلية استخدامها. يطبقون منهج النظم في التدريب لتلبية احتياجات المنظمة وعملياتها المختلفة. يقدم الخبراء من مجموعات التشغيل توقعاتهم ومتطلبات عمل المجموعة. يحددون العمل الذي سيتم إنجازه والمعايير التي سيتم وفقها تقييم المتدربين. يقوم خبراء التشغيل بمساعدة من المدربين المحترفين بتحديد المعرفة والمهارة والمواقف التي يجب أن يتقنها المتدربون.

من خلال استخدام منهج النظم في التدريب، تضمن الوحدات الفردية داخل المنظمات ما يلي:

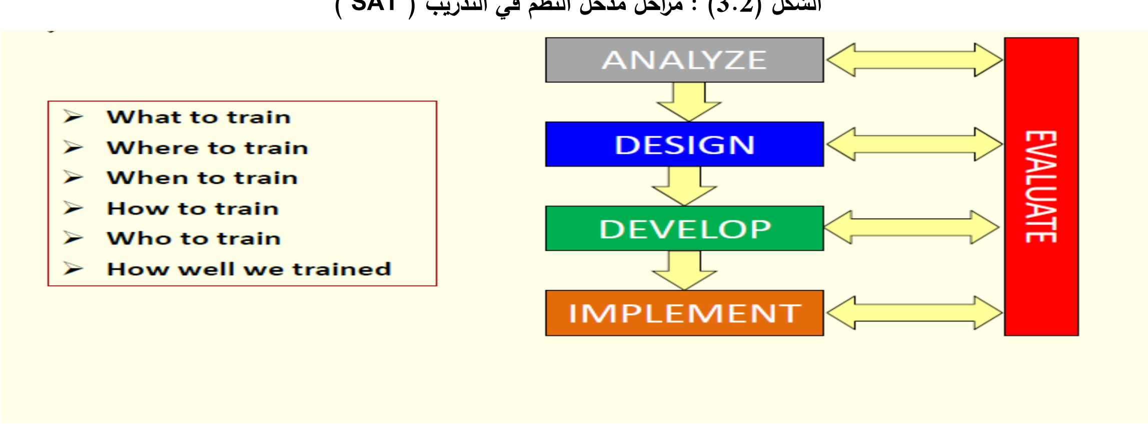
- تحديد المواضيع والمهارات المهمة بدقة.
- استخدام طرق التعلم المناسبة.
- أن المواد التدريبية مفيدة المتدربين.
- أن المتدربين يمكنهم أداء العمل كما هو متوقع عند تكليفهم بالعمل.

في النهاية، يضمن منهج مدخل النظم في التدريب أن يدعم البرنامج التدريبي احتياجات المنظمة في أداء الموارد البشرية في المنظمة بالشكل المطلوب وبمستوى الفعالية والكفاءة المأمولة. من خلال ضمان أن الناس مستعدون وقادرون على أداء وظائفهم.

3- مراحل مدخل النظم في التدريب(SAT) : Stages Of Systematic Approach To Training

هناك خمس مراحل رئيسية في منهجية النظم في التدريب. هي **التحليل، التصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم**. والتي يوضحها الشكل (3.2)

الشكل (3.2) : مراحل مدخل النظم في التدريب (SAT)



1-3 التحليل : *Analyze*

في مرحلة التحليل، يتم تحديد واجبات الوظيفة وتسجيلها. حيث يتم تحليل المهام التي يجب القيام بها لإنجاز الواجبات. غالباً ما نجد مهام كبيرة جداً بحيث يجب تقسيمها إلى أجزاء أصغر نسميها عناصر المهام. من المهام والعناصر، نحدد المعرفة والمهارات والمواقف اللازمة لأداء المهمة بنجاح. ونشير إلى أنه تتم مراجعة المهام ليتم تحديد درجة الصعوبة والأهمية والتواتر أو التكرار وذلك من أجل المساعدة في تحديد ما إذا كان التدريب مطلوباً وضرورياً قبل أداء المهمة. تساعدنا هذه المجموعات أيضاً في تحديد المهام التي سيتلقاها العمال خلالها تدريبات مستمرة طوال حياتهم المهنية. بالتأكيد، المهام الصعبة يجب أن يكون هناك تدريب مرافق لها بصورة دائمة. بينما المهمة السهلة قد لا يكون لها تدريب رسمي، ولكن قد يكون لها فقط إجراء يتبعه العامل. إن المهام المهمة للسلامة أو التشغيل سيكون لها تدريب. في حين أن المهام الروتينية التي ليس لها أي تأثير على

السلامة أو التشغيل، فلا حاجة للتدريب عليها. عادةً ما يكون للمهام غير المتكررة المنفذة تدريب مكتمل قبل إجرائها مباشرة.

إن إشراك المدراء التشغيليين مهم في عملية التحليل. فلا ينبغي أن يتوقع من المدربين معرفة كل شيء عن الوظيفة. ليس من المتوقع أن يقوم المدربين بتحديد معايير الأداء للمدراء التشغيليين. يجب أن يزود المدراء التشغيليين المدربين بالمعايير وتوقعاتهم بشأن أداء المتدربين أثناء مرحلة التحليل. سوف يستخدم المدرب هذه المعايير لتحقيق الأداء الناجح للعمل لإنشاء معايير لاجتياز الدورة التدريبية. خلال مرحلة التحليل، سيحاول المدربون تحديد المعارف والمهارات المأمولة. وهذا سيسمح بتصميم الدورة التدريبية لتلبية احتياجاتهم التعليمية.

تتمثل نتيجة مرحلة التحليل في تحليل المهمة الذي حدد بموجبه المهام التي يتم تنفيذها لإنجاز واجبات الوظيفة والمعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء المهام. هذه المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة تصبح الأساس لتصميم البرنامج التدريبي وتحدي وصياغة الغرض من التدريب الذي يسعى ليه المتدربون.

2-3 التصميم : *Design*

مرحلة التصميم هي بمثابة مرحلة صنع القرار. في مرحلة التصميم نكمل ثلاثة أنشطة مهمة:

- تقرير ما الذي سيتعلمه المتدربين في البرنامج التدريبي وكيف سينتقل هذا التعلم إلى الوظيفة. ومن هذا النشاط نكتب أهداف البرنامج التدريبي.
- تقرير ما سيتم التدريب عليه والأساليب التدريبية التي يجب استخدامها.
- تقرير كيف سيظهر المتدرب كفاءته في القيام بالعمل المطلوب ونضع خطة لاختبار كفاءة المتدرب.

غالباً ما يتم تقسيم أهداف التعلم إلى نوعين. **الأهداف النهائية** التي توضح ما يجب أن يكون المتدرب قادراً على القيام به بعد التدريب في الوظيفة والعمل الذي يمارسه. **أهداف التعلم المحددة أو المخصصة (تسمى أحياناً الأهداف التمكينية)** والتي تخبرنا عن المعرفة والمهارات والمواقف التي يجب عرضها خلال البرنامج التدريبي. هذه الأهداف يجب أن تكون مكتوبة بصياغة يمكن للمتدرب فهمها. يجب ألا تكون هناك مفاجآت للمتدربين أو المدربين أو المشرفين. عادةً يتم إعطاء المتدربين

أهداف التعلم في بداية البرنامج التدريبي حتى يعرفوا بالضبط ما نتوقع منهم تعلمه. تستند أهداف التعلم إلى نتائج مرحلة التحليل. وبالمقابل تعتمد الاختبارات التي يخضع لها المتدربون على أهداف التعلم. كما تحدد مرحلة التصميم أيضاً ما سيتم تدريسه وكيف سيتم تدريسه. في هذه المرحلة، نختار التكنولوجيا التعليمية والوسائط المستخدمة. إذ من المهم أن نقرر كيف سيمارس المتدرب المهارة التي يجب تعلمها.

أثناء مرحلة التصميم، يقوم المدرب بالبحث في المواد التدريبية الحالية لتحديد ما إذا كانت المواد موجودة بالفعل لتعليم هذه الأهداف التدريبية. في حالة عدم توفر المواد، يقوم المدرب بتطوير مواد تدريبية جديدة أو شراء مواد من مورد خارجي. وباستخدام أهداف التعلم كمعيار، يضع المدرب خطة اختبار لتحديد ما إذا كان المتدرب مؤهل فيما يتعلق موضوع الدورة التدريبية. تتضمن هذه الخطة آلية الاختبار لمدى تحقق أهداف التعلم وعدد الأسئلة المتعلقة بكل هدف تعليمي. يوافق مدراء مجموعة التشغيل عادةً على التصميم قبل بدء المرحلة التالية وهي التطوير.

3-3 التطوير : *Development*

في مرحلة التطوير، يتم تحضير وبناء المواد تدريبية. فتتم كتابة المواد التدريبية للمدرب والمتدربين أو شراؤها. يمكن أن تشمل هذه المواد خطط الدروس أو النشرات أو أشرطة الفيديو أو أدوات التدريب أو مواد أخرى.

كما تتم في هذه المرحلة أيضاً كتابة أسئلة الاختبارات كما هو مطلوب في جدول فحص المواصفات من مرحلة التصميم. ويتم تجميع الأسئلة في اختبارات المتدربين حسب الحاجة.

4-3 التنفيذ : *Implementation*

في مرحلة التنفيذ، يقوم المدرب بالتدريب وفق أحد الأساليب التي تم اختيارها لنقل المادة التدريبية التي تم تطويرها باتجاه المتدربين. وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن هذه هي المرحلة التي يعتقد معظم الناس أنها "تدريب"، إلا أنها أسهل مرحلة من مراحل العملية التدريبية. حيث المواد المكتوبة خلال مرحلة التطوير تستخدم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في مرحلة التصميم. نحن

نطبق أيضاً أثناء مرحلة التنفيذ المعلومات المكتسبة حول الوظيفة التي تمت خلال مرحلة التحليل. عند الانتهاء من الدورة، يثبت الطلاب كفاءتهم من خلال اجتياز امتحان الدور التدريبية.

5-3 التقييم : *Evaluation*

عادةً ما يتم التقييم في النهاية. غير أن التقييم يتم خلال كامل عملية التدريب وفق منهجية النظم. والسؤال الذي يطرح في هذه المرحلة (التقييم)، "كيف نقوم بهذه المرحلة؟"

خلال المراحل الثلاث الأخرى، يقوم المدربون بإجراء تقييم للتأكد من أن العملية تعمل بشكل صحيح وتحديد التحسينات على الفور. بعد الانتهاء من التدريب، يقوم المدربون بتقييم فعالية التدريب. يحددون ما إذا كان المتدرب يقوم بأداء الوظيفة كما هو متوقع. يحددون ما إذا كانت الدورة التدريبية مفيدة لأداء المنظمة. يحدد المدربون كل ما هو مطلوب أيضاً لتحسين الأداء وتحديد ما إذا كان يمكن إجراء الدورة التدريبية بشكل أفضل. يعد تحديد التحسينات للبرنامج التدريبي والتحسينات الخاصة بالعملية التدريبية بأكملها جزءاً مهماً من مرحلة التقييم ضمن منهجية **SAT** .

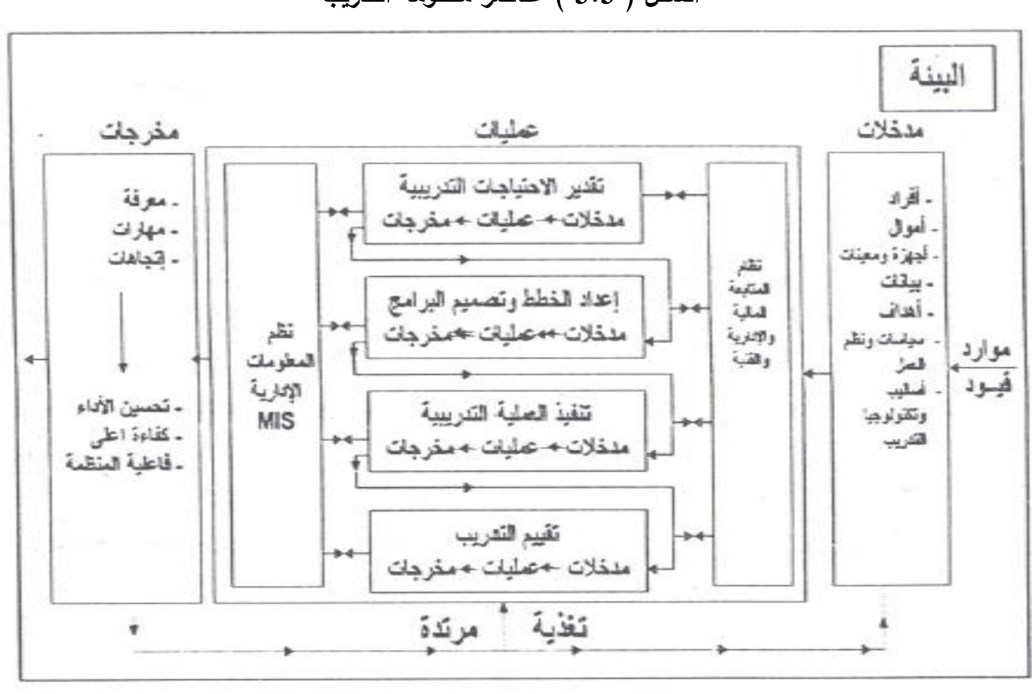
لا شك بأن أفضل تقييم لفعالية التدريب يتم أثناء العمل. حيث يسأل العاملين المتدربين والمشرفين عليهم إذا كانوا قد أعدوا بشكل صحيح للقيام بعملهم. كما يستخدم أيضاً برامج مراقبة أداء المصنع لتقييم فعالية التدريب وتحديد مجالات التحسين. وتجدر الإشارة إلى ضرورة مشاركة المدراء التشغيليين في تقييم التدريب ليكون أكثر فعالية.

4- منظومة العملية التدريبية : *Training System Process*

يقصد بالمنظومة: التركيب الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة التي تتفاعل مع بعضها، وترتبط بعلاقة تأثر مستمرة، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها، ويفيدنا مفهوم المنظومة في أنه يركز على العلاقة المتداخلة بين الأجزاء، والتي تؤثر على التحصيل أو الأداء الكلي للمنظومة، وكذلك العلاقة بين المنظومة والبيئة التي تعمل فيها، والتي تؤثر على أهداف المنظومة وأنشطتها وكفاءتها، كما يفيدنا هذا المفهوم في النظر إلى أجزاء المنظومة على أنها أنظمة في ذاتها، ولكنها أنظمة فرعية تتفاعل وتتداخل مع النظام الكبير، وترتبط معه بعلاقة تأثير متبادل، فإذا حدث تغيير في واحد منها، فإن تغييراً معيناً يحدث في بقية الأجزاء أو الأنظمة الفرعية.

وتتكون المنظومة من ثلاثة عناصر رئيسية هي: **المدخلات والعمليات والمخرجات**، فأما المدخلات فهي تلك الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة؛ لتحويلها إلى شيء جديد أو إضافة خصائص جديدة عليها، وأما العمليات فهي معالجة معينة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة، لتحويل المدخلات أو إضافة الخصائص الجديدة عليها، أما المخرجات فهي ناتج المنظومة أو المنتج النهائي، أو هي المدخلات بعد تحويلها أو تعديلها. وبالإضافة إلى هذه العناصر الثلاثة الرئيسية، هناك عناصر ومفاهيم أخرى كما يوضح الشكل (3.2) وهي: **الأهداف**، أي: النتائج المحددة زمنياً وكمياً ونوعياً، والتي تسعى المنظومة لتحقيقها، **والبيئة:** وهي الإطار الداخلي والخارجي للمنظومة، أو مجموعة الظروف المحيطة بها، اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها، والمعلومات المرتدة، والذاكرة والرقابة.

الشكل (3.3) عناصر منظومة التدريب



المصدر: توفيق، عبد الرحمن، العملية التدريبية، 2002

5- المكونات الرئيسية لمنظومة العملية التدريبية: *Main Components Of Training Process System*

- **المدخلات: Input**

هناك ثلاثة أنواع من المدخلات، **إنسانية ومادية ومعلومات**، فأما **المدخلات الإنسانية:** فتتكون من جميع الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب، من متدربين وإداريين وفنيين ومساعدين ويختلف هؤلاء الأفراد، وخصائصهم أو الصفات المطلوبة فيهم، باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها.

المتدربون: قد نجدهم مجموعة من المديرين أو الموظفين التنفيذيين وقد نجدهم من مستويات تنظيمية ودرجات مختلفة، وقد يكونون من ضعاف الإنتاجية ويراد الرقي بمستويات أدائهم، أو قد يكونون من الموظفين الذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم كمهارات حل المشكلات مثلاً، أو من الأفراد الممتازين الذين يراد إثراء معلوماتهم وصقل مهاراتهم وإعطاؤهم مزيداً من التطوير، أو قد يكونون جماعة من الزملاء في قسم أو إدارة أو منظمة واحدة يراد تعميق وعيهم بالمشكلات الإدارية والتنظيمية وتنمية مهاراتهم في حل هذه المشكلات. ونجد المتدربين بمستويات وأنماط مختلفة، ويتطلب نجاح برنامج التدريب ترشيح واختيار المتدربين على أسس موضوعية، مثل: اختيار من يحتاجون فعلاً للتدريب وتدريبهم على العمل الذي يؤدونه فعلاً، أو على عمل آخر إذا كان التدريب تحويلياً.

المدربون: التدريب مهنة لها أصول ووظيفة المدرب لها خصائصها ومهاراتها وهي بالتأكيد مختلفة عن وظيفة المعلم أو المدرس، وليس هناك شك في أن نجاح أي برنامج تدريبي سيتوقف بالدرجة الأولى على حسن اختيار المدرب الذي يقوم بتنفيذ هذا البرنامج، والمدرب الفعال يؤثر في المتدربين بما لديه من قدرات فائقة في التأثير والإقناع. ولذلك يجب إيلاء أهمية كبرى والتدقيق في اختيار المدرب، ويمكن أن يتم ذلك بدءاً من المقابلة الشخصية حيث يقيم من حيث سماته الشخصية: درجة الاستعداد المهني والعلمي والشخصي للتدريب، الخبرة، الصبر وضبط النفس، القدرة على الإشراف والإقناع، وتحمل المسؤولية، المظهر والصوت المناسبين، القدرة على استخدام أحد أو بعض طرق التدريب. مع استخدام وسائل التدريب السمعية والبصرية المناسبة لموضوع التدريب، بالإضافة إلى

أن يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب، وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع، فلا يكفي أن تنحصر مقومات التدريب في أنه من كبار موظفي المنظمة، أو أنه مجرد محاضر، إن المعيار الحاكم هنا مزدوج: الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب، مع القدرة على التوصيل مع الإقناع والتشويق. كما يمكن تنظيم برامج خاصة لإعداد وتنمية المدربين من داخل المنظمة، تستهدف تأهيلهم تربوياً بإكسابهم المهارات في مجال أسس التعليم والتدريب، وتحضير المناهج واستعمال الوسائل التدريبية وإعداد الاختبارات وتصحيحها، كما تستهدف إكسابهم مهارة إدماج الاعتبارات الفنية مع الإنسانية في العملية التدريبية، ومعالجة مشكلات العمل الجماعي. والمدربون قد يكونون من أساتذة الجامعة، أو المدربين المتخصصين، أو ذوي الخبرة في شؤون معينة، أو مديرين ممارسين أو زملاء أو رؤساء للمتدربين، وأما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم الأفراد الذين يساهمون بمجهوداتهم في عملية التدريب من تنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ إلى غير ذلك مما يستلزمه التدريب من أعباء، والذين تتوافر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

أما بالنسبة للمدخلات المادية: فتتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التدريب واستمرار مراحله، وبواسطة هذه الأموال يمكن توفير المدخلات المادية الأخرى، مثل: المباني التي سيقام فيها التدريب، وما تحتويه من حجرات وقاعات للتدريب، ومخازن لحفظ المواد والأجهزة التدريبية، والتركيبات والمعدات المختلفة، مثل: المقاعد والمناضد والمكيفات، والتجهيزات الأخرى التي تقتضيها أنواع معينة من التدريب كتمثيل الأدوار والمباريات وفرق العمل، والأدوات والمعدات لعملية التعليم كالأجهزة السمعية والبصرية وغيرها من المستلزمات، هذا بالإضافة إلى المعدات والأدوات المكتبية كالأوراق والأقلام والقطع الخشبية أو البلاستيك المربعة أو الدائرية وأوراق اللعب وغيرها من النماذج اللازمة للمباريات، كما يجب توفير سبل راحة المتدربين من خلال أجهزة التكييف وعزل الصوت والإضاءة المناسبة، مع عدد كاف من المقاعد المريحة، ويمكن تخصيص مكتب صغير مع المقعد لكل متدرب، ويستحسن تزويد كل مقعد أو مكتب ببطاقة يكتب عليها اسم المتدرب وجهة عمله بما يسهل العلاقات بين المدرب والمتدربين وبعضهم البعض، ويجب تحديد التصميم المناسب لتوزيع المقاعد لتكون في شكل دائرة أو مربع بما يتناسب ومساحة القاعة.

وإذا كان البرنامج التدريبي يقتضي تفرغ المتدربين وإقامتهم لأكثر من يوم في مركز التدريب، فمن الضروري توفير تجهيزات الإقامة والخدمات، مثل: أماكن النوم والراحة والمطبخ والمطعم والمكتبة وقاعة عرض الأفلام و....أو التليفزيون.

ومن المهم أن يكون موقع مركز التدريب مناسباً للمتدربين بشكل عام ليمكنهم الوصول إليه بسهولة، فمثلاً: إذا كان لمنظمة ما مركز تدريب وحيد بالعاصمة ويطلب إلى موظفيها وموظفاتها في الأقاليم أن يوفدوا لهاذ المركز، فقد تقلل صعوبات الانتقال – لاسيما بالنسبة للموظفات – من فرص ترشيح العدد الكافي. لذا يستحسن – في مثل هذه الحالات – إقامة مراكز تدريبية إقليمية بما يمنع هذه المعوقات، ويوفر للمتدرب أو المتدربة الطاقة الجسمانية والذهنية لتستخدم كاملة في استيعاب التدريب بدلاً من إهدار بعضها في الانتقال أو السفر.

وبالنسبة للنوع الثالث من المدخلات، المدخلات المعنوية أو الجانب المعنوي للمدخلات وهو المعلومات، ويشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمنظمة التي يأتي منها الأفراد المتدربون، أهدافها وهيكلها وسياستها وتاريخها وتطورها، وتركيب القوى العاملة فيها، والمشكلات التي تصادفها، والمزايا التي تتمتع بها وتصبح هذه البيانات ذات أهمية خاصة إذا كان المتدربون جميعاً يعملون في منظمة واحدة ويراد تدريبهم في نواحٍ محددة، أو لحل مشكلات بعينها، وتشمل مدخلات المعلومات أيضاً المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين، والتي تتضمن النظريات والبحوث والتجارب التي أجريت في الحقل الذي يجري فيه التدريب، وآراء المتخصصين والمعنيين بهذا الحقل، كما تحتوي على بيانات تؤثر على المتدرب أو المدرب أو العملية التدريبية.

ولابد أن تتوافر في هذه المدخلات خصائص محددة، تحددها إدارة المنظمة، وتراها ضرورية لكي تمر المدخلات إلى مرحلة العمليات بسهولة، وبالكفاءة المطلوبة، وإلا حدثت أخطاء لا تمكن المنظومة التدريبية من الوصول إلى النتائج التي تتوقعها، فالأشخاص المراد تدريبهم على المهارات القيادية مثلاً لابد أن تتوافر لديهم خصائص معينة، كأن تكون عندهم معلومات عن العملية الإدارية، أو مارسوا العمل القيادي على نطاق معين، أو يتوافر عندهم قد محدد من القدرة الذهنية، أو الاستعداد النفسي، أو الاهتمام الشخصي وهكذا، وذلك لأن الشخص الذي لا يتمتع بالمواصفات المطلوبة يصبح غير قادر على استيعاب التدريب والمعلومات الملقاة عليه وفهمها، الأمر الذي

يترتب عليه إحباط له، وتعطيل بقية المتدربين، وإجهاد المدرب أو تشتيت جهوده، وإرباك عملية التدريب كلها، وكذلك في حالة المدربين، إذا لم تتوافر لدى المدرب الخصائص المطلوبة من حيث كثافة المعلومات، ومهارة الاتصال، والقدرة على نقل المعلومات وتبادلها، والاهتمام الشخصي بالتدريب والمتدربين، فإنه يصبح معوقاً لعملية التدريب ومحبطاً لنتائجها، وبنفس المنطق هناك خصائص محددة في المدخلات المادية، مثل: توفير مصادر التمويل واستمرار تدفقها، وملاءمة المباني والتجهيزات، وفي المدخلات المعنوية من حيث دقة المعلومات وسهولة انسيابها، وملاءمة مصادرها وتوثيقها وتجديدها، لذلك فإن هذه المدخلات تخضع لعملية فحص أو (غربلة)؛ ليتم التأكد من أنها تحتوي على الخصائص المحددة، كما تدرس فيها أية تغييرات تطرأ على هذه المدخلات، ويتم استعراض أسبابها وبحث آثارها سواء على المدخلات نفسها، أو العملية، أو العناصر والمراحل الأخرى للمنظومة، وبعد ذلك يعطي الإقرار أو الإشارة للمدخلات بأن تدخل مرحلة المعالجة أو العمليات أو تستمر فيها.

- **العمليات: Operations**

ويختص هذا العنصر من مكونات المنظومة بنشاط التدريب نفسه، والمعالجة الفعلية للمتدرب، حتى يمكن إكسابه المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة، ويمكن أن نتصور ثلاث مراحل في العملية التدريبية. أما المرحلة الأولى: فيمكن أن نسميها "**المرحلة التحضيرية**"، وتمارس فيها عدة أنشطة هامة، أولها: تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه هي نقطة البداية في أي عملية تدريبية منظمة، ويقصد بالاحتياجات التدريبية، نتائج محددة يراد الوصول إليها، كإعداد مجموعة من العاملين لشغل مناصب قيادية، أو تنمية معلومات جماعة من المديرين، أو مواجهة تغيرات متوقعة، تكنولوجية أو تنظيمية أو إنسانية، كما قد تكون الاحتياجات التدريبية نواحي ضعف معينة، أو مشكلات محددة سلوكية أو فنية، حالية أو متوقعة، يراد علاجها والتغلب عليها، وبناء على تحديد الاحتياجات التدريبية يوضع الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب، وهي مهمة يقوم بها مدير التدريب مع بقية المديرين المعنيين بالمنظمة، أو مسؤول التدريب، أو مستشار خارجي من هيئة تدريب متخصصة.

فإذا تم تحديد الاحتياجات ووضع الأهداف، فإن المسؤول عن التدريب يقوم بتصميم البرنامج التدريبي الملائم، فيوضح الأهداف التي يوجه إليها التدريب، ويحدد الأشخاص الذين يختارون لهذا التدريب، والصفات أو المهارات التي سيكتسبونها في نهاية التدريب، وينتقي الموضوعات الرئيسية والفرعية التي يشملها البرنامج، والبنود التفصيلية لهذه الموضوعات، والمقدار الملائم منها، ويرسم تسلسل الموضوعات وتفاصيلها من حيث الزمن ومن حيث محتوياتها وتدرجها المنطقي، وترتيب الأساليب التدريبية المناسبة من محاضرات ومناقشات ومباريات...الخ، لنقل هذه الموضوعات ومحتوياتها للمتدربين، ويعين المدربين المطلوبين والشروط الواجب توافرها فيهم لحمل مسؤولية التدريب، ويقرر المكان والزمان، ويحدد الإمكانات والتجهيزات المطلوبة وتكاليفها، ثم يضع مستويات الأداء التي يجب أن يحققها البرنامج، ووسيلة القياس التي يتحقق بها من مقابلة هذه المستويات. سواء أكانت هذه الوسيلة اختباراً أو تجربة أو بحثاً أو تقريراً يتضمن حل مشكلة معينة أو مشروعاً أو استقصاءات، إلى غير ذلك من وسائل القياس.

ويبقى قبل بدء العملية التنفيذية للتدريب أن يتأكد القائمون على التدريب من توفر الإمكانات البشرية والمادية لتنفيذ البرنامج، وتحمل تبعاته حتى نهايته.

فإذا ما انتهت العمليات التحضيرية للتدريب، تبدأ **عملياته التنفيذية**، وهي التدريب الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب، والذي يقصد به في النهاية إضافة خصائص جديدة للمتدربين، أو علاج خصائص موجودة عندهم يراد تعديلها، وأثناء عملية التدريب تجري عملية أخرى، **وهي المتابعة**، ويراد بها الوقوف على سير البرنامج التدريبي، والتأكد من حسن انسياب العملية التدريبية، والتنبه إلى الأخطاء إذا حدثت وبحثها في الوقت المناسب، والتعرف على أسبابها وعلاجها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم تكرارها، وتستمر عملية التدريب وعملية المتابعة المصاحبة لها حتى ينتهي البرنامج التدريبي، ويصل إلى آخر الخطوات المحددة له والتي يعطي بعدها المخرجات.

- **المخرجات: Output**

مخرجات التدريب هي "المنتج النهائي" الذي يصدره التدريب للبيئة. يوجد ثلاثة أنواع من مخرجات منظومة التدريب. أول هذه الأنواع **المخرجات الإنسانية**، وهم المتدربون بعد أن مروا بالعملية التدريبية، واكتسبوا خصائص جديدة كتغيير في بعض خصائص الشخصية، أو زيادة في معرفتهم أو إضافة لمهاراتهم، أو تجديد لقدراتهم.

وأما النوع الثاني من المخرجات فهو **المخرجات المادية؛** أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل: زيادة الإنتاجية من حيث كميتها، أو نوعها، وتخفيض التكاليف، وتحقيق الوفورات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء، وازدياد العائد والأرباح.

أما **المخرجات المعنوية** فتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل رقي وتعزيز وتحسين معلومات المتدربين، وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم، وازدياد ولائهم للمنظمات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية، وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المخرجات متداخلة في بعضها، ويجري بينها تفاعل وتأثير متبادل، ولكنها مع ذلك لا تظهر جملة واحدة أو بعد التدريب مباشرة، فقد يتأخر ظهورها لفترة تطول أو تقتصر، تبعاً لمجموعة من الظروف البيئية والتنظيمية والإنسانية، كما أن بعض هذه المخرجات يعود بشكل كلي للتدريب، والبعض الآخر راجعاً للمنظمة التي يعمل فيها المتدرب، والبعض الثالث مزيجاً من التدريب وظروف المنظمة، كذلك قد لا تتحقق نتائج التدريب جميعاً أو قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة، بينما يتحقق بعضها الآخر بدرجة منخفضة، أو قد يترتب حدوث بعض هذه النتائج على البعض الآخر، على سبيل المثال: تعميق وعي المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم، قد تظهر هذه النتيجة فور انتهاء البرنامج التدريبي، وربما قبل ذلك بقليل، وقد يتصور البعض أو ينتظر أن يترتب على ذلك علاجها، ولنفرض أن هذا العلاج مثلاً هو زيادة الإنتاجية أو تحسين العلاقات، ولكن قد لا تزداد معلومات المتدربين وترتفع لدرجة ملحوظة، تكتشفها الاختبارات التي يعقدها المدرب أو الاستقصاءات التي تجري بين المتدربين أو رؤسائهم، ولكن هذا الازدياد في المعلومات لا

يصاحبه مثلاً تحسن في العلاقات، وقد تتحسن وجهات نظر المتدربين نحو الإنتاجية، ولكن قد لا ترتفع الإنتاجية فعلاً إلا بعد وقت طويل نسبياً، والأسباب في كل ذلك كثيرة، وجميعها يكمن في الظروف المحيطة بالبيئة التي يعمل فيها المتدرب، والتي قد تشجع مخرجات التدريب على الظهور، وبأية درجة أو صورة وفي أي وقت من الأوقات.

6- بيئة التدريب: *Training Environment*

يمارس التدريب نشاطه وسط بيئة معينة، والبيئة هي مجموعة الظروف بما فيها من فرص ومعوقات، والتي تحيط بمنظومة التدريب، تتأثر بها وتؤثر فيها، تأخذ منها وتعطيها، ويمكن أن نقسم البيئة إلى قسمين: داخلية وخارجية.

أما البيئة الداخلية للتدريب فتتكون من العناصر الآتية:

أ- **الجانب الإنساني:** الذي يضم إدارة المنظمة من ناحية، مثل: مخططي برامج التدريب ومصمميها ومنفذيها، والمشرفين على سيرها، والمتدربين من ناحية أخرى.

ب- **الجانب التكنولوجي:** الذي يتضمن أسلوب التدريب، والطرق التي يوظفها المدربون في نقل المادة التدريبية للمتدربين، ويتضمن كذلك الأدوات والتجهيزات المستخدمة في التدريب وأية معدات أخرى لازمة.

ت- **الأنظمة واللوائح:** التي تقررها إدارة النظام لتسيير البرامج التدريبية، مثل: الشروط التي يجب توافرها للالتحاق بالبرامج التدريبية والأنشطة والواجبات التي يؤديها المتدرب، ومستويات التحصيل المطلوبة، هذا إلى جانب إجراءات الحضور والغياب والاستمرار في البرنامج والانقطاع عنه ونظام التخرج، وكذلك الأنظمة التمويلية التي تشمل نفقات التدريب ومصادرها.

ث- **العلاقة بين أعضاء المنظومة:** مدربين ومتدربين وعاملين، ونجد هنا العلاقة الرسمية، مثل: اتصال المتدرب بمدير التدريب أو المشرف على البرنامج التدريسي إذا أراد الاستفهام عن شيء، أو صادف عقبة معينة، كما تجد العلاقات غير الرسمية الشخصية والاجتماعية بين المتدربين بعضهم بعضاً، وبين المتدربين والمدربين وبين العاملين في المنظومة.

ج- **القيم السائدة في المنظومة والمفاهيم:** التي تنشرها بين العاملين فيها وبين المتدربين والمدربين، فقد تنشر المنظومة بين أفرادها شعار التعاون أو العمل الجاد أو التدريب الرفيع...، وقد تأخذ المنظومة على عاتقها القيام ببحوث عملية؛ حتى تلم بالمشكلات الجارية فعلاً وتبحث عن حلول لها من خلال التدريب والتنمية.

وأما البيئة الخارجية: فهي المجتمع الذي توجد فيه منظومة التدريب، والذي توجد فيه أيضاً المنظمات التي يعمل فيها المتدربون، ويتألف المجتمع من عدة مستويات، فمن الحي والقرية التي يعمل بها المتدربون، إلى البلدة، مدينة أو مركز، إلى المجتمع الكبير، وربما تمتد إلى حدود البيئة الخارجية وإلى المجتمع العالمي.

أ- تتكون البيئة الخارجية من ظروف اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وثقافية، ونفسية، وتعليمية، وتكنولوجية، وطبيعية، وسوف نتناولها فيما بعد بالتفصيل.

ب-تتداخل الأنواع المختلفة للبيئة الخارجية، وتكون الإطار الذي يعمل داخله الأفراد، والذي يؤثر على عملية التدريب ويتأثر بها، فالقيم السائدة في المجتمع مثلاً لها أثراً كبيراً على التدريب، فإذا كانت هناك قيمة تحترم العمل، وترفع من قدر العاملين المجدين، وتحبذ التعلم والرقي بمستويات الأداء، فإن ذلك يسهل عملية التدريب، إذ يجعل المتدربين محفزين للتدريب مقبلين راغبين في الإفادة منه، ويحدث العكس إذا كانت قيم المجتمع لا تهتم ولا تشجع التنافس والنجاح.

ت-أما البيئة السياسية، هل هناك دعم سياسي للتدريب؟ وهل هناك حياة اجتماعية تسمح بالحوار والاستماع إلى الرأي الآخر؟ وهل هناك مؤسسات شرعية وقيادة وطنية لديها قناعة بالتدريب؟ وتسانده وتشجعه، أم تعيقه وتنفذه فقط للدعاية والإعلان؟

ث-أما البيئة الاقتصادية، فإذا كانت دخول العاملين – مثلاً- قليلة بحيث لا تكفي حاجاتهم الأساسية، فإن هناك احتمالين: إما أن يقبلوا على التدريب ويستفيدوا منه الفائدة المرجوة معتقدين أنه سيوسع أمامهم فرص العمل ويزيد بالتالي دخولهم، وإما أن يرفضوا التدريب أو لا يستفيدوا منه الفائدة المطلوبة، لأنهم يوجهون اهتمامهم بإشباع حاجات أكثر أهمية من التدريب.

ج- البيئة التكنولوجية نجد تأثيرها ظاهراً بوضوح على التدريب الآن، وما يستعمله من أجهزة ومعدات، مثل: الدوائر التلفزيونية المغلقة، وأجهزة الفيديو والأشرطة والمسجلات والتعليم المبرمج....الخ، هذه

كلها وسائل وفرها العلم الحديث، واخترعتها التكنولوجيا المتقدمة، ووضعتها تحت تصرف التدريب يفيد منها كما تفيد منها أنشطة أخرى كثيرة.

7- المعلومات المرتدة: *Feedback*

بعد الحصول على مخرجات العملية التدريبية تقارن خصائص هذه المخرجات بالأهداف الموضوعة، وتوضح المقارنة ما إذا كانت النتائج الفعلية مطابقة كلياً أو جزئياً للأهداف المحددة، أو مخالفة لما حدد من أهداف، أي أن المنظومة فشلت في إكساب الصفات المطلوبة للمخرجات، وفي كل هذه الحالات تنساب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف في لغة النظم بالتغذية العكسية أو المعلومات المرتدة، وتذهب هذه المعلومات إلى جهتين: ذاكرة المنظومة لكي يتم تسجيلها والاحتفاظ بها، وإلى إدارة المنظومة حتى تتخذ الإجراءات المناسبة.

فإذا كانت النتائج ناجحة، فإن الإدارة تعمل على استمرار النجاح وتنمية الأسباب المؤدية إليه وأما إذا كانت هناك أخطاء أو نتائج سلبية فإنها تضع العلاج المناسب، وتتخذ إجراءات تصحيحية وأخرى وقائية، توجهها إما إلى المدخلات، أو العمليات، أو أهداف المنظومة، فقد تعدل في المدخلات كأن تشترط خصائص معينة في المتدربين، أو مستويات محددة في أدائهم في الوظيفة قبل الالتحاق ببرنامج التدريب، أو تشترط أن يكونوا من ذوي مؤهلات معينة، وقد تضع شروطاً لاختيار المدربين، فتحدد لهم خصائص معينة تتعلق بمعلوماتهم ومهاراتهم الشخصية والفكرية، وقد تعدل الإدارة في عملية التدريب نفسها، فتضيف عليها أو تحذف منها أو تعيد ترتيب خطواتها، فقد ترى إضافة مادة تدريبية جديدة، أو حذف أخرى أو تفصيل موضوع من الموضوعات، وإيجاز موضوع آخر، أو استعمال أساليب تدريبية حديثة، وقد ترى إدارة المنظومة أن الأهداف هي التي يجب أن تعدل أو تطور، فربما كانت طموحاً أكثر من اللازم أو أقل مما يجب، أو كان يجدر أن تكون أكثر وضوحاً وتحديداً، أو أن ظروف معينة استجدت تستدعي تغييرها، وهكذا تتخذ الإدارة من الإجراءات والاحتياطات ما تراه ملائماً، حتى تتفادى المشكلات التي حدثت في الماضي، وتحقق نتائج أفضل في المستقبل.

8- نظام المعلومات: *Information System*

ترد إلى المنظومة الأرقام والمؤشرات والبيانات، وتبوب هذه البيانات وتصنف وتحفظ، وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها إدارة المنظومة، وتتكون البيانات التي تحتفظ بها الذاكرة من تقارير المدربين وسجلات المتدربين والاختبارات، وكشوف تقييم الأداء، وتقارير الملاحظة الشخصية، ومضابط المناقشات بين مسؤولي التدريب والمدربين والمتدربين، واستقصاءات المتدربين ورؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم، ولا تقتصر البيانات المتوافرة على نتائج التدريب فحسب، ولكنها تتضمن أيضاً الاحتياجات التدريبية للمتدربين والطرق التي استخدمت في الكشف عنها، كما تضم جزءًا عن المتدربين ووظائفهم وخصائصهم وعلاقاتهم الوظيفية ومعدلات أدائهم، وعن المنظمات التي يعملون فيها، وتاريخها وتطوراتها وهيكلها التنظيمي ومشكلاتها، وباختصار تضم الذاكرة جميع البيانات اللازمة للعملية التدريبية، ولهذه البيانات مصادر عديدة، مثل: المتدرب نفسه ورئيسه ومرؤوسيه، وزملائه، وملف خدمته، والقسم أو الإدارة التي يعمل فيها.

ويعتبر مركز المعلومات حجر الزاوية الذي ترتكز عليه منظومة التدريب، إذ أنها تتخذ قراراتها وتضع أهدافها وترسم خططها وتصمم برامجها وتقيم نتائجها.....الخ، بناء على البيانات التي توفرها لها الذاكرة، ويتوقف نجاح هذه القرارات إلى حد كبير على دقة البيانات المتاحة وكفاية كميتها، وملاءمة نوعها، وحسن توقيتها، ودرجة جودتها، وعلاقتها بالقرار المراد اتخاذه.

المراجع المستخدمة في الفصل

1- توفيق، عبد الرحمن، العملية التدريبية. مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة، 2002.

2- عبد الباري درة وزهير صباغ،" إدارة القوى البشرية: منحى نظمي"،(عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، 1990.

3- عبد الهادي درة: التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني، 1991.

4- مايك ويلز (ترجمة محسن الدسوقي) . إدارة عملية التدريب – وضع المبادئ موضع التنفيذ . معهد الإدارة العامة- مركز البحوث. الرياض 2005.

5- محمد حربي حسن وآخرون: المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، 1990.

6- وليم تريسي (ترجمة سعد الله الجبالي). تصميم نظم التدريب والتطوير . الإدارة العامة- مركز البحوث. الرياض 2004.

7- ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين لنظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

8- Noe Raymond A. Employee Training and Development, McGraw-Hill Higher Education 7th Edition , 2016.

9- Swanson Richard A. & Holton Elwood F.. Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, California, 2001.

10- Thorn, Kaye & Mackey, David, Everything You Ever Needed About Training, Paperbook – 2007.

11- Timothy P. Mottet & K. David Roach, Training & Development: Communicating for Success, Pearson; 2 edition (2012)

12- إدارة التدريب الفعال (نظم واستراتيجيات) : P. Nick Blanchard & James M. Thacker, Effective Training Practices, – ترجمة حسان إسماعيل – هيثم عيسى – مظهر يوسف – أحمد صالح ،المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 2014

أسئلة للمناقشة في الفصل الثالث

السؤال الأول: وضح مفهوم النظام وعدد عناصره. (الإجابة في الفقرة 1)

السؤال الثاني : ماذا يمثل مدخل النظم في التدريب (SAT) وما هي أغراضه. (الإجابة في الفقرة 2)

السؤال الثالث : ما هي أهم عناصر منظومة العملية التدريبية. (الإجابة في الفقرة 3)

السؤال الرابع : من مدخلات منظومة العملية التدريبية، المدخلات البشرية. وضح ماهية هذه المدخلات. (الإجابة في الفقرة 4)

السؤال الخامس : ما هو تأثير بيئة التدريب كعنصر من عناصر منظومة العملية التدريبية.

(الإجابة في الفقرة 6)

السؤال السادس : ما هي أهم مراحل مدخل النظم في التدريب (SAT) . (الإجابة في الفقرة 4)

أسئلة الخطأ والصواب: المطلوب وضع كلمة صح أو خطأ أمام كل من العبارات التالية:

العبارة	الجواب
يعتبر المدربون من المدخلات المادية للعملية التدريبية	**خطأ**
المخرجات المادية للتدريب تشير إلى المتدربين بعد خضوعهم للتدريب	**خطأ**
يعتبر المتدربون من المدخلات الإنسانية للعملية التدريبية	**صح**
تعتبر الأنظمة واللوائح من عناصر البيئة الخارجية للعملية التدريبية	**خطأ**

أسئلة خيارات متعددة :

يطلق على مجموعة العناصر المترابطة مع بعضها بعلاقة ترابط: أ . منظمة **ب . نظام** ج . تدريب د . كل ما سبق صحيح	يحتاج مفهومة المنظومة إلى كل ما يلي ما عدا : أ . تحديد العناصر المكونة للمنظومة **ب . تحديد الترتيب الموجود لدى المنافسين** ج . تحديد طريقة التفاعل مع البيئة الخارجية د . كل ما سبق خاطئ
تعتبر من مراحل مدخل النظم في التدريب أ . التحليل	تنقسم مدخلات منظومة العملية التدريبية إلى **أ . إنسانية ومادية ومعلومات**

ب . التصميم	ب . إنسانية ومادية
ج . التطوير	ج . إنسانية ومادية ومالية
د . كل ما سبق صحيح	د . كل ما سبق صحيح

الفصل الرابع : تحليل وتقدير الاحتياجات التدريبية

1- مفهوم وتعريف الاحتياجات التدريبية: *Definition Of Needs Assessment*

يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن الغاية المطلوبة. والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه. أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها باحثون بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

هذا ويعرف البعض الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه.

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء.

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بعرض الصفات التالية للاحتياجات التدريبية :

- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه "فنية أو سلوكية" يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها،
- إنها عملية مستمرة وذلك نتيجة للتغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمراً لمواجهتها.
- إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع افضل.
- إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.

وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات.

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي:

- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
- يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوئها تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.
- يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ أن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياسا علميا هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.
- يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى جدوى برامج التدريب من عدمها.
- يسهم في تخفيض النفقات والتقليل من الهدر من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية : *Importance Of Training Needs Assessment*

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها تصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهاً صحيحا في تلك العمليات الفرعية.
- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الفعال، والهدف الأساسي من التدريب.
- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة وهدر كبير في الجهد والوقت والمال.

ونظرا لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليست عملاً سهلاً كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلاً، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تنبع من احتياجهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. لذلك قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعا للهدف العام المراد تحقيقه.

3- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية: *Sources Of Training Needs Assessment*

تشير الدراسات والأبحاث في مجال تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية إلى أنه من المكمن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية :

- **المتدرب لأنه الشخص الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.**
- **الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية .**
- **اختصاصيي التدريب وهم الأشخاص المتفرغين لشؤون التدريب الفنية والذين تقع على عاتقهم مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.**
- **الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئه تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجه.**

- **الإدارة العليا وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.**
- **مراكز التدريب المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب.**

ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، وإلا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

4- أصناف الاحتياجات التدريبية: *Types Of Needs Assessment*

هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها :

1-4 حسب الهدف : يمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب الهدف إلى الأصناف التالية :

أ- احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعينين حديثا في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية.

ب-احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.

ت-احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلا في المنظمة أو العاملين حاليا بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلا حسب خطة الاحتياجات من الكوادر .

2-4 حسب الفترة الزمنية : أي تصنيفها إلى :

أ- احتياجات عاجلة (آنية-غير مخططة).

ب-احتياجات قريبة المدى (مخططة).

ت-احتياجات مستقبلية (تطويرية /خطة بعيدة المدى).

3-4 حسب حجم التدريب أو كثافته : أي تصنيفها إلى :

أ- احتياجات فردية.

ب-احتياجات جماعية.

4-4 حسب طريقة التدريب أو أسلوبه، أي تصنيفها إلى :

أ- احتياجات لتدريب عملي في الموقع / تطبيقي.

ب-احتياجات لتدريب معرفي في قاعات /نظري.

5-4 حسب مكان التدريب أو جهته، أي تصنيفها إلى:-

أ- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماد على الخبرات الداخلية.

ب-احتياجات تدريبية خارج العمل اعتمادا على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة.

5- مستويات الاحتياجات التدريبية : *Levels Of Training Needs*

يمكن النظر إلى مستويات الاحتياجات التدريبية وأصنافها من حيث :

أ- **مستوى الأفراد:** وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات. فلكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبراته العملية وشخصيته. وإن التركيز على الاحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تدريبي يلبي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج يأملها ويدركها الأفراد أصحاب العلاقة.

ب-**مستوى الجماعات** : وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين ومسؤولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.

ت-مستوى التنظيم : إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم، ومن هنا فإن المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى. وكذلك فإن المسؤولين في المنظمات قد يحددون الحاجات التدريبية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم العاملين فيها، وعلاقاتهم الإنسانية، وأساليب الاتصالات واتخاذ القرار بها، وبالتالي يصممون برامج تدريبية تعالج تلك المشكلات وينضم إليها عاملون في المنظمة ومن مستوى إداري واحد أو عدة مستويات.

ث-**مستوى الوطن (القطر)** : وهنا تجري مسوحاً عامة على مستوى الوطن فتحدد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية. تمهيداً لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات. وقد يأخذ تحديد الاحتياجات التدريبية هنا شكل المديرين في القطر أو مديري التسويق في جميع الوزارات العامة.

ج- **مستوى الأقاليم** : وهنا يجري تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي أو مديرين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة.

ح- **مستوى العالم (المستوى الدولي)** : نتيجة لتشابك العالم وترابط أجزائه بسبب ثورة المواصلات والاتصالات، ونشوء أسواق عالمية، فإنه قد تحدد الاحتياجات لفئة معينة من المديرين أو القطاعات الإنتاجية، أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر أو الإسكان أو تلوث البيئة. وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاما واضحا في مثل تلك العملية .

6- مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية : *Approaches Of Training Needs Assessment*

تشير الدراسات السابقة والأدبيات في إدارة وتطوير الموارد البشرية على أن المداخل الرئيسية لتحديد الاحتياجات التدريبية ثلاثة هي :

1-6 مدخل تحليل المنظمة : ويتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية:

أ- أهداف المنظمة و مواردها وأساليب العمل فيها.

ب-تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة، وهنا تجري دراسة فعاليات التدريب وأنواعه، والمشكلات التدريبية، والموارد المتاحة، والاحتياجات التدريبية المستقبلية، وما يتصل بذلك من قضايا.

ت-دراسة وتحليل القوى العاملة.

ث-تحليل مؤشرات العمل.

ج- تحليل المناخ التنظيمي.

2-6 مدخل تحليل الوظيفة: ويجري تحليل الوظيفة من خلال دراسة وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة. وهنا تجري مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة واستنباط أهم المعارف والمهارات والكفايات

والقدرات والصفات التي تنقص شاغلي الوظائف. كما قد تجري مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الواقعية الحالية المتوفرة لدى شاغلي وظائف معينة. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها. والغرض من ذلك تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك، يقوم مخطط التدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالباً ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف. وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها بالإضافة إلى المعارف والكفاءات اللازمة لأدائها. أما طرق تحليل العمليات (الوظيفة) فهي كثيرة، إلا أنه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع :

1. معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.
2. معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.
3. معلومات تتعلق بالمهارات القدرات والمعارف الضرورية لإنجاز هذه المهمات بشكل كاف ومرض.

وتستخدم عدة بدائل لتحليل الوظيفة أهمها: المقابلة، والملاحظة ، والاستبيان، وتحليل المشكلات، وقد نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي النظر إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

3-6 مدخل تحليل الفرد: ونحاول هنا أن نقيس أداء الفرد في وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة. ونستخدم في هذا المدخل أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء، أو توزيع قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على عدد الأفراد.

6-3-1 الملاحظة : Observation

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعلومات، إذ تعرف على أنها " الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، والملاحظة في

أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها". ويتم اعتماد الملاحظة من طرف المسؤول المباشر عن الموارد البشرية في المنظمة، حيث يقوم بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف لمهامه في الواقع، أو من خلال تمرين يحاكي الواقع، ويكون الغرض من الملاحظة هو تحديد مواطن الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب؛ وتوكل مهمة القيام بملاحظة سلوكيات وأداء العاملين إلى أخصائي التدريب أو إلى المسؤول المباشر عن الأفراد المراد تحليل سلوكياتهم. وتعتمد بعض المنظمات على مسؤولين أو مختصين في الملاحظة المباشرة لأداء الموارد البشرية، وهذا استناداً إلى الدور المهم الذي يلعبه هذا الملاحظ في توفير المعلومات الدقيقة والموضوعية، حيث أصبح يعد أحد المتغيرات الأساسية في هذه العملية، وذلك بالنظر إلى قيمة البيانات التي يوفرها، والتي تعد كقاعدة لتصميم برنامج تدريبي فعال.

وبالإضافة إلى المهارة والخبرة في الملاحظة، وتسجيل كل التفاصيل المتعلقة بالأداء، فإن المعرفة المسبقة بتفاصيل الوظيفة ومختلف مراحل إنجازها يعتبر عنصراً مهماً، وهنا تبرز ضرورة تواجد بطاقات وصف الوظائف لدى المسؤولين عن عملية الملاحظة المباشرة للسلوك.

وبعد أن تنتهي عملية تسجيل الملاحظات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، يتم تحليلها على مستوى إدارة التدريب في المنظمة، ثم يرفع التقرير النهائي والذي يحتوي على أهم التوصيات إلى الإدارة العليا لتتم مراجعتها واتخاذ قرار بشأنها. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمكن من ملاحظة سلوكيات الموارد البشرية بشكل تلقائي وبالتالي تسجيل جوانب النقص في عملهم، هذه السلوكيات التي لا يمكن أن يلاحظها الأفراد في أنفسهم؛ غير أن ما يؤخذ عليها هو الوقت الذي تستغرقه والذي يعتبر كبيراً إذا ما قورن بالأساليب الأخرى المتبعة، هذا بالإضافة أنه قد ينتج عن هذا الأسلوب تنمية مشاعر الاستياء لدى المورد البشري الذي يعتبرها نوع من التجسس، وهو ما يؤثر على معنوياته.

6-3-2 المقابلة : Interview

تعرف المقابلة بأنها:" تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة، يحاول إحداهما الحصول على بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر"، وتعتبر المقابلات مع الموارد البشرية مفيدة في تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ يتم بموجبها توجيه مجموعة من التساؤلات من طرف أحد

المسؤولين الذي توكل له مهمة القيام بذلك إلى الموارد البشرية داخل المنظمة. وتستخدم المقابلات عادةً بواسطة أخصائي تدريب للحصول على وجهات نظر العاملين تجاه مشكلات العمل، وتحديد المجالات والمهارات والتي يعتقد العاملون أنهم يحتاجون إلى التدريب عليها. ويمكن التمييز بين نوعين من المقابلات؛ المقابلات مع المدراء والمقابلات مع الموارد البشرية. ففي النوع الأول تتاح الفرصة للمشرف على المقابلة لمساءلة المسؤولين المباشرين وهذا بهدف الحصول على معلومات متعلقة بمستويات أداء الموارد البشرية، خبراتهم وحصر نواحي الضعف لديهم؛ وتشكل جوانب النقص التي قد يسهم التدريب في حلها الجزء الأكبر من تقرير المقابلة الذي يحرره المسؤولين، مضيفين إليه الافتراضات والاقتراحات بشأن مواضيع التدريب التي يجب أن يستفيد منها من هم في حاجة إلى تنمية قدرات معينة. وأما في النوع الثاني، فيقوم المشرف بإجراء مقابلة مع الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمواضيع التالية:

- الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف من ناحية :
  - الواجبات مرتبة حسب أهميتها من وجهة نظر المستجوب
  - نوع المسؤولية (مسؤول عن الأداء...)
  - درجة الصعوبة (عالية ، متوسطة أو منخفضة)
  - المهارات اللازمة(إدارية، سلوكية)
- نوع التدريب المتلقى في المنظمة (أولي أو مستمر)
- مؤشرات الرضا وعدم الرضا.
- الإتجاهات المتعلقة بالتدريب (الرغبات فيما يخص طرق التدريب المفضلة، وكذا فيما يخص مكان التدريب...).

لا شك بأن المقابلة سواء كانت مع المسؤولين أو مع الأفراد تعد أداة أساسية ومصدراً جيداً للحصول على البيانات المهمة، حيث أنه من مزاياها أنها تمكن من الحصول على إجابات دقيقة، كما تتيح الفرصة للتعرف على جوانب مختلفة تتعلق بأداء الموارد البشرية في عملهم، كما أنها تعطي تفاصيل لا يمكن الحصول عليها باستخدام تقنية الملاحظة المباشرة للسلوك، بالإضافة إلى أنها أسلوب يريح

من يتم استجوابه، وتعطيه دافعاً للمشاركة بإيجابية في المقابلة وهذا لحصوله مسبقاً على معلومات كافية عن أسباب وأهداف هذه المقابلة.

ولكن على الرغم من الميزات السابقة إلا أن المقابلة لا تخلو من بعض العيوب، إذ أنها تتطلب الكثير من النفقات والجهد و الوقت، فهي تحتاج إلى عدد كبير من القائمين بالمقابلة وتتطلب تدريبهم على إجرائها. كما أنها قد لا تتيح الفرصة لمشاركة كل الموارد البشرية في المقابلات بسبب وجود عدد كبير خاصة في منظمة كبيرة الحجم وهذا ما يقلل من فعالية البيانات المستخلصة منها.

6-3-3 الاستبيان : Questionnaire

يعتبر إعداد الاستبيان وتطبيقه على كل الموارد البشرية أو عينات مختارة منهم، من الوسائل شائعة الاستخدام في جمع البيانات الخاصة باحتياجات التدريب؛ وتحتوي معظم استمارات الاستبيان على عدد من الأسئلة تتعلق بأوجه السلوك والمهارات الخاصة بأداء عمل معين، حيث يطلب من المستجوبين أن يقيموا أنفسهم وفقا لمقياس نقطي معين؛ وتتشابه هذه الطريقة مع أسلوب المقابلات من ناحية أنها تتضمن تقريباً نفس المواضيع. ويعنى بملء استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية كل من المسؤولين والموارد البشرية، إذ توزع عليهم استمارات تكون معدة بشكل مسبق ويقوم المسؤول أو الفرد داخل المنظمة بملئها، ليتم بعد ذلك مراجعة وتحليل ما جاء فيها من إجابات.

ويتميز الاستبيان بقلة تكلفته والجهد وكذلك الوقت الذي يتطلبه، كما أنه يتميز عن أسلوبي المقابلة والملاحظة المباشرة في أنه لا يحتاج في جمع البيانات إلى فريق من العاملين .ولكن استبيانات تحديد الحاجة إلى التدريب والموجهة إلى الأفراد تطرح إشكال، وهو أن مجموع الإجابات قد يكون قليلاً نوعاً ما وخاصةً لدى الموارد البشرية الأقل تأهيلاً؛ وبالتالي فإنه يتوجب تدعيم هذا الاستبيان بآخر يوجه إلى المسؤولين إلى جانب الاستعانة بسجلات أداء العاملين.

6-3-4 وثائق وسجلات الأداء : Performance Documentations And Records

تعتبر مراجعة وتحليل المتوفر لدى المنظمة من تقارير وسجلات ووثائق تكشف مستويات الأداء للمهام والوظائف، أساساً مفيداً لتحليل الاحتياجات التدريبية؛ فسجلات الغياب والحوادث، شكاوى

العملاء، أخطاء العاملين واقتراحاتهم، وكذلك الالتزامات العمالية، هذا بالإضافة إلى الدورات التدريبية السابقة وأداء الموارد البشرية بعدها، تعتبر كلها مفيدة في تحديد الحاجة إلى التدريب.

وتعتبر بيانات هذه الوثائق غير مكلفة طالما أنها متوفرة لأغراض أخرى، إذ أنه من السهل تجميع السجلات والتقارير بأقل جهد ممكن والحصول على قدر كبير جدا من المعلومات المفيدة في اتخاذ قرار التدريب في المنظمة؛ ويؤخذ على أسلوب تحليل تقارير الوثائق وسجلات الأداء كون أن هذه التقارير تشير إلى وجود مشكلة لكنها نادراً ما تشير إلى سببها بالإضافة إلى أنها وسيلة سلبية لجمع البيانات من حيث أنها لا تشرك العاملين أو المديرين في تحديد الاحتياجات.

7- خصائص أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية: *Attributes Of Data Collection Methods About Needs Assessment*

ينبغي أن تتم عملية جمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية في منظمة ما، وفق منهجية علمية دقيقة، وأن تستخدم طرق وأساليب متنوعة ومناسبة، وأن تتوافر لهذه الطرق والأساليب خصائص وميزات محددة، وأن يتولى عملية جمع المعلومات أخصائيون يمتلكون الكفاءات العلمية والفنية والخبرات التي تؤهلهم لجمع معلومات دقيقة وموضوعية وواقعية، كما أن هناك خصائص عامة يجب أن تتوفر في طرق وأساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية، بينها العديد من الدارسين في مجال التدريب كما يلي :

- **الموضوعية:** ويقصد بها أن لا تعتمد المعلومات التي يتم جمعها على حكم الشخص الذي يقوم بجمعها.
- **الصدق:** أي أن تتصف البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بالدقة والموضوعية والثقة والمصداقية وأن تعبر بدقة عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين في المؤسسة التي يتم مسحها.
- **الثبات** : أن تعبر المعلومات التي يتم جمعها عن العاملين في المنظمة وعن احتياجاتهم التدريبية في وقتين مختلفين، بنفس المعلومات في الوقتين.

- **التحرر من أو عزل عوامل الإفساد:** أي أن هناك بعض العوامل المتدخلة (الوسيطة) التي يمكن أن تؤثر على دقة المعلومات التي نقوم بجمعها والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية، ولذلك يجب أن يتم ضبط هذه العوامل، وأن لا نفسح لها المجال لإفساد صدق ودقة المعلومات التي سنقوم بجمعها.
- **توزيع النتائج:** بأن يتم توزيع وتحليل المعلومات التي تم جمعها على المتدربين الذين قمنا بجمع المعلومات منهم والمتعلقة باحتياجاتهم التدريبية، وأن نزودهم بواقع احتياجاتهم التدريبية وأولوياتها.
- **العملية:** أن تكون الإجراءات والأدوات التي يتم على أساسها جمع المعلومات سهلة الإدارة والإدراك والفهم والمرونة.

8- أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية: *Mistakes In Needs Assessment Process*

ثمة عدد من الأخطاء يمكن أن يقع فيها مخططو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم، أهمها:

- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية (Needs) وبين الرغبات التدريبية (Wants) فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين لا يشبع احتياجات تدريبية حقيقية لذلك الشخص بقدر ما يحقق رغبة أحدهما، ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- الاعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب. في حين أن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارات اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
- الاعتماد على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى، بدلاً من إجراء الدراسة العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية، وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق.

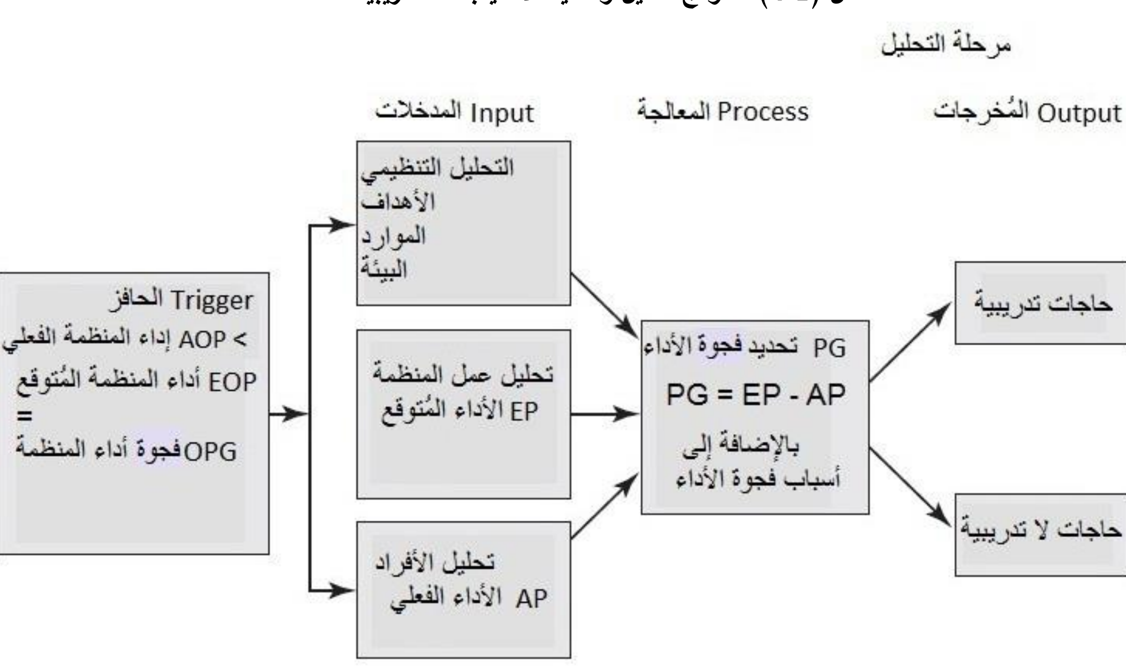
وتشير بعض الأدبيات أن عدم المقدرة على التفريق بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى هي سبب هذه الأخطاء، فالمشكلة التدريبية هي تلك التي يمكن علاجها عن طريق التدريب، أما غيرها من القضايا والمشكلات فهي التي تحل بطرق أو أساليب أخرى غير التدريب وقد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها. فماذا يجدي التدريب مثلاً عند موظف معين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهله أو تخصصه أو درجات طموحه ودوافعه؟ فالحل هنا هو وضع الموظف في المكان الملائم قبل التفكير في تدريبه، كذلك قد يرجع انخفاض أداء وإنتاجية موظف آخر إلى ضعف الحوافز التي يتقاضاها، وهنا أيضاً لا يجدي التدريب بل قد يصيبه إحباط والحل السليم هو إعادة النظر في الحوافز المقدمة للموظف، كما يجب التفرقة بين الوضع الذي يمثل احتياجاً تدريبياً (أي أنه يعالج عن طريق التدريب)، وذلك الذي يستلزم نوعاً آخر من العلاج.

9 ـ نموذج تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية : *Model Of Training Needs Analysis*

يشير الشكل (4.1) إلى نموذج تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. يمثل القسم الأول من النموذج الحدث المسبب للبدء بتحليل الاحتياجات التدريبية. على سبيل المثال، عندما يقترح صانع قرار أو مدير وجود مشكلة أداء حالية أو مستقبلية، يوجد هنا حدث مسبب لإجراء تحليل الاحتياجات التدريبية.

تعد المدخلات الخطوة التالية في نموذج تحليل الاحتياجات التدريبية، والتي تتكون من التحليل التنظيمي، تحليل عمل المنظمة، وتحليل الأفراد. **التحليل التنظيمي** Organizational analysis هو فحص استراتيجية المنظمة، أهدافها البعيدة والقريبة، والأنظمة والممارسات القائمة لتحديد كيفية تأثيرها على أداء العاملين. **التحليل التشغيلي** Operational analysis هو فحص أعمال معينة لتحديد المتطلبات من حيث المهام المطلوب تنفيذها والمعارف والمهارات والمواقف المطلوبة من أجل إنجاز العمل. يمكن أن يكون ذلك مماثلاً لتحليل العمل، أو تحليل المهام، كما يُسمى في بعض الأحيان. **تحليل الأفراد** Person analysis هو فحص للعاملين أثناء قيامهم بالعمل لتحديد مدى امتلاكهم للمعارف والمهارات والمواقف المطلوبة للأداء بالمستوى المتوقع.

الشكل (4.1): نموذج تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر : كتاب التدريب الفعال "نظم واستراتيجيات"

في مرحلة العملية، يوفر التحليل التشغيلي للمنظمة المعلومات المتعلقة بالأداء المتوقع EP. الأداء المتوقع هو مستوى الأداء المتوقع في عمل معيّن.

يوفر تحليل الأفراد المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي AP. الأداء الفعلي هو مستوى أداء الفرد الحالي في عمل معين. عندما يكون الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع تحدد فجوة الأداء بوضوح أكثر. وكما هو مبين في النموذج، تعد فجوة الأداء المحددة هذه بمثابة الفرق بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للعامل.

تعد مرحلة "المخرجات" بمثابة الاستنتاج النهائي فيما إذا كانت فجوة الأداء PG تشير إما إلى احتياج تدريبي أو غير تدريبي، وفي بعض الحالات إلى كليهما.

كما هو ملاحظ في النموذج (4.1)، يجري تحليل الاحتياجات التدريبية عندما يلاحظ مدير مباشر فجوة في الأداء التنظيمي OPG (عندما يكون الأداء التنظيمي الفعلي AOP أقل من، أو سيكون أقل من الأداء التنظيمي المتوقع EOP).

يركز **تحليل الاحتياجات التدريبية التفاعلي** reactive TNA على مشاكل الأداء الحالي (تكون فجوة حالية في الأداء التنظيمي OPG). في حين يركز **تحليل الاحتياجات التدريبية الاستباقي** proactive TNA على مشاكل الأداء في المستقبل (ستتكون فجوة في الأداء التنظيمي في وقت ما مستقبلاً). عادةً تتسبب فجوة حالية في الأداء التنظيمي في إجراء تحليل احتياجات تدريبية تفاعلي. على سبيل المثال، إذا كان عدد المواد المتوقع إنتاجها أسبوعياً 5000 والإنتاج الفعلي هو فقط 4300، عندها نحتاج للتقصي عن أسباب هذه الفجوة.

كمثال على المدخل الاستباقي، عندما يكون لدينا مثلاً قرار منظمة ما بتطبيق رقابة العملية الإحصائية (SPC) statistical process control لتحسين جودة منتجاتها. في وقت ما في المستقبل القريب، سيبدأ العاملون باستخدام طرائق SPC. قد تنشأ فجوة أداء تنظيمية في المستقبل (المسبب) لأنه في حال عدم امتلاك العاملين للمعارف والمهارات والمواقف المناسبة فيما يتعلق برقابة العملية الإحصائية، فسوف تكون لديهم فجوة أداء ستؤدي إلى فجوة أداء تنظيمية. تتسبب هذه الفجوة المحتملة بإجراء تحليل احتياجات تدريبية استباقي لتحديد مدى قدرة العاملين على الأداء كما هو مطلوب عندما تطبق المنظمة رقابة العملية الإحصائية. لذا يجب القيام بتقويم قدرات العاملين باستخدام SPC وتجد أنهم غير قادرين على استخدام العمليات الحسابية الضرورية لدى استخدام SPC. عندها يجب معالجة فجوة الأداء هذه قبل إمكانية تطبيق رقابة العملية الإحصائية. كما يوضح هذا المثال، عندما نتوقع حدوث فجوة أداء تنظيمية في وقت ما مستقبلاً، علينا عندها تحليل الاحتياجات التدريبية الاستباقي للتأكد إذا كانت الفجوة ستحدث فعلاً ولتحديد المعارف والمهارات والمواقف المحددة التي يجب امتلاكها.

10 - تحديد نوع الاحتياجات الضرورية للمتدرب: ***Determination Of Necessary Trainee's Needs***

تختلف الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وهذه الاحتياجات هي بمثابة الأسباب التي تدعو إلى تنظيم البرامج التدريبية باختلاف أشكالها فهناك برامج الإعداد، وبرامج التطوير والتجديد والتثقيف وغيرها. ويحتاج المتدربين عموماً لكي يستفيدوا من برامج التدريب إلى:

1- **توفير مدربين أكفاء:** إن المدرب الذي لا يعرف أساليب التدريب، قد يكون معلم غير ناجح، وذلك يرجع إلى أحد الأسباب التالية:

- قد يتجاهل المدرب تدريس كل المادة التدريبية، وذلك لأنها أصبحت من الثوابت لديه، ولكن المتدرب لا يعرف ذلك، على المدرب إذن ربط جميع المعلومات الأساسية وتقديمها إلى المتدرب.
- قد يركز المدرب على بعض الأمور التي يعتقد بأهميتها ويستغرق فيها وقتا طويلا.
- قد يكون المتدرب غير صبور مع بعض المتدربين الذين لا يفهمون بسرعة، ومن ثم يعتقد أن هذا المتدرب بليد.
- قد يجد صعوبة في التدريس واستخدام الكلمات المناسبة التي توصل المعنى.
- قد يكون المدرب عدائياً اتجاه المتدرب، وذلك بسب عدم معرفته في العلاقات الإنسانية، فالمدرب الجيد يستطيع اكتساب ثقة المتدربين وتعاونهم.

ومن هنا يجب أن يكون المدرب ملماً بأساليب التدريب إلماماً تاماً، وذلك لإحداث الأثر المطلوب. ولا بد من الإشارة إلى أن هناك اعتبارات عديدة على المدربين أن يضعوها في اعتبارهم. فمثلاً الفروق الفردية بين المتدربين تؤثر بطريقه أو بأخرى على نتائج التدريب، وينبغي أن يتم تعديل التدريب ليتلاءم مع مثل هذه الفروق. فالأفراد الكبار في السن تكون سرعة الاستجابة لديهم أبطأ من غيرهم. في هذا السياق نجد مثلاً كبار السن يتذكرون بدرجة اقل ممن يصغرونهم سنا، وهذا متعلق بضعف ذاكرتهم قصيرة المدى، وهذا الضعف من شأنه أن يقلل من فرص التقدم في التعلم أثناء عملية التدريب، خاصة في مواقف مثل حل المشكلات، ولذلك من الملاحظ أن أداء كبار السن في المهام التي تتكون من عدة خطوات يكون اقل من سرعة ولكن أكثر دقه. فالمدرب الجيد هو الذي يكون على قدر واسع من المعرفة بالنظريات النفسية والتربوية الخاصة التي تفسر عمليات التعليم والتعلم والفروق الفردية بين الأفراد، بالإضافة إلى إتقان مهارات استخدام معينات التدريب.

2- توفير مكان ملائم : ينبغي أن يتوفر في مكان التدريب أثاث ملائم للمتدربين حيث يتاح لكل مشترك مقعد وطاولة إذ أنه يحتاج لأن يكتب أو يقوم ببعض الأنشطة اليدوية. إن أي دورة تدريبية بغض النظر عن عدد المشاركين قد تتطلب تقسيم المشتركين عدة مجموعات أصغر ولعب الدور قد يتطلب المحاكاة، حيث يشترك فريق يكون من فردين أو ثلاثة أفراد. لذلك يعتبر التأكد من وجود المكان الملائم للتدريب أمراً ضرورياً. وإذا كانت هناك قاعة كبيرة متاحة، فكل من الأركان الأربعة للغرفة يمكن استخدامها لتخدم المجموعات الفرعية، لكن ينبغي تنظيم الطاولات والكراسي والشاشات والسبورات والأجهزة الأخرى وتنظيمها مسبقا حتى نتلافى مضيعة الوقت. إن إزعاج إحدى المجموعات قد يؤثر على الأخرى لذلك كان لابد من الإعداد لفصل الغرفة أو لوجود الغرف المنفصلة.

ومن شروط نجاح البرامج التدريبية توفر الأماكن الملائمة لتنفيذ هذه البرامج وقد لا تتحقق الأهداف المقررة بسب سوء اختيار مكان التدريب. وقد يؤثر مناخ التدريب مثل حجرة الدراسة وترتيبات التدريب خارج المباني ومكان العمل وغير ذلك من المواقع، في اختيار نوع النشاط. ويجب أن نتأكد من أن المناخ أو بيئة التدريب مجهزة بشكل كاف، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية، وكذلك الساحات المفتوحة للنشاط. وتكون إجراءات التنظيم والترتيب تحت سيطرة المدرب، مع توفير الأجهزة والآلات المساعدة عند الحاجة إليها.

3- توافر حوافز للمتدربين: ينبغي أن يوجد دافع عند العاملين لكي يقبلوا على التدريب، بدافع تحسين أدائهم وتطوير كفاياتهم. وتتكون الدوافع من عدة عوامل معقدة هي التي تبقي نشاط الفرد قويا، هذا النشاط هو الذي يأخذ على عاتقه تحقيق الأهداف الشخصية. ويوجد العديد من النظريات التي فسرت الدافعية مثل نظرية هرمية الحاجات لماسلو والتي تفترض وجود خمسة مستويات من الحاجات (الفسيولوجية، والحاجة إلى للأمن و الانتماء و التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات)، وتنشط الحاجات في المستويات العليا كلما تم إشباع الحاجات في المستويات الدنيا. وهناك نظرية : هيرزبرج الذي ميز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية، وهي المحفزات وعوامل البقاء أو الإدامة. وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات، مجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل. أما مجموعات البقاء والإدامة فهي مرتبطة بعدم الرضا عن العمل. مكونات المحفزات تشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات، بينما مكونات الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة إلى الأمن والانتماء.

إن توفر الحوافز المادية والمعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في أي برنامج تدريب، قد يكون الالتحاق بالبرنامج التدريبي نفسه حافزاً للتدريب، وقد يكون في شهادة الانتهاء من البرنامج حافزاً، وقد يكون في المكافأة أو زيادة الراتب حافزاً آخر، إن نوعية المتدربين أنفسهم أيضا تستطيع أن تحدد نوعية الحوافز التي يمكن أن تمنح لهم، فالعمال في أدنى المستويات قد ترضيهم الحوافز المادية وتشبع حاجاتهم، بينما القيادات في المستويات العليا من التنظيمات قد يرضيهم مجرد الالتحاق ببرنامج تدريبي يهدف إلى إثراء معلوماتهم، لذلك كان من الضروري الاهتمام باختيار الحافز الملائم لكل فئة من المتدربين. وتأتي أهمية الحافز في أنه أحد الأسباب التي تساعد على إنجاح البرامج التدريبية وضمان استفادة المتدربين منه أقصى استفادة.

4- توفير وسائل التنقل: تصبح وسيلة النقل هامة بالنسبة للمتدربين إذا قدموا من مناطق بعيدة، وكان مكان التدريب غير مألوف بالنسبة لهم. إن الانتقال عادة ما يكون مكلفاً ويحتاج إلى تنظيم خاص. وعندما يكون المتدربون من منطقة واحدة أو مناطق متقاربة ، فإن اشتراكهم في وسيلة نقل واحدة يكون شيئا مفيدا، بالإضافة إلى أنه يزيد من نصيبهم في المخرجات التعليمية لأنهم يتقاسمون الأفكار والآراء في رحلة الذهاب والإياب. إذا أردنا انتظام المتدربين في البرامج التدريبية، فلابد من توفر وسائل النقل للمتدربين من مقار أعمالهم إلى مراكز التدريب. ومن أسباب نجاح الدورات التدريبية التأكد من أنه لا توجد مشاكل قد تعوق المتدرب من الانتظام اليومي في الدورات.

وفي ختام هذا الفصل نرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمتدربين، ويجعله نشاطاً واقعياً يوفر الكثير من الجهود والنفقات، ولكي يحقق التدريب أهدافه، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية، حيث أن مشكلة التدريب إنما تتركز في كثير من الأحيان في عدم تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة التي تليها البرامج التدريبية، ومن ثم فان الجهد التدريبي يفقد هدفه الدقيق، وبالتالي يحدث التشتت والضياع. وتجدر الإشارة إلى أن فعالية تخطيط، وتصميم، وتنفيذ التدريب يعتمد أساساً على فعالية تحديد

الاحتياجات التدريبية، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب، ويترتب عليه أيضا تقرير أهداف التدريب بدقة.

المراجع المستخدمة في الفصل

1. توفيق عبد الرحمن، تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2006.
2. حمدي عبد العزيز الصباغ: برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة 1994.
3. رداح الخطيب: تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) 1995.
4. السيد رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007.
5. هيام نجيب شريدة: الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء (61)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة،1994.
6. Bowman, J., & Wilson, J. P. (2008). Different roles, different perspectives: perceptions about the purpose of training needs analysis. Industrial and Commercial Training, 40(1), 38-41.
7. Chiu, W., Thompson, D., Mak, W., & Lo, K. L. (1999). Re-thinking training needs analysis: a proposed framework for literature review. Personnel Review, 28(1/2), 77-90.
8. Clarke, N. (2003). The politics of training needs analysis. Journal of Workplace Learning, 15(4), 141-153.
9. Fan, C. K., & Cheng, C. (2006). A study to identify the training needs of life insurance sales representatives in Taiwan using the Delphi approach. International Journal of Training and Development, 10(3), 212-226.
10. Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management :What's New in Management, Pearson; 5 edition , 2018.
11. Hauer J, Quill T. Educational needs assessment, development of learning objectives, and choosing a teaching approach. Journal of Palliative Medicine. 2011;14(4):503-8.
12. Kumar A, Kumar P. Training needs assessment of service providers: targeted intervention for HIV/AIDS in Jharkhand, India. Journal of evidence-based social work. 2013;10(4):365-72.
13. Noe Raymond A. Employee Training and Development, McGraw-Hill Higher Education 7th Edition , 2016.
14. Swanson Richard A. & Holton Elwood F.. Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, California, 2001.
15. Thorn, Kaye & Mackey, David, Everything You Ever Needed About Training, Paper book – 2007.
16. Timothy P. Mottet & K. David Roach, Training & Development: Communicating for Success, Pearson; 2 edition (2012)
17. إدارة التدريب الفعال (نظم واستراتيجيات) : – P. Nick Blanchard & James M. Thacker, Effective Training – Practices, ترجمة حسان إسماعيل – هيثم عيسى – مظهر يوسف – أحمد صالح ،المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 2014

أسئلة للمناقشة في الفصل الرابع

السؤال الأول : وضح مفهوم الاحتياج التدريبي واذكر صفاته الأساسية. (الإجابة في الفقرة 1)

السؤال الثاني : ما هي أهم النقاط التي تشير إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.(الإجابة في الفقرة 2)

السؤال الثالث : وضح أهم مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية. (الإجابة في الفقرة 3)

السؤال الرابع : كيف يمكننا تصنيف الاحتياجات التدريبية. (الإجابة في الفقرة 4)

السؤال الخامس :للاحتياجات التدريبية مستويات مختلفة، ما هي. (الإجابة في الفقرة 5)

السؤال السادس : من مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية مدخل تحليل الوظيفة، وضح فكرة هذا المدخل (الإجابة في الفقرة 6)

أسئلة الخطأ والصواب: المطلوب وضع كلمة صح أو خطأ أمام كل من العبارات التالية:

العبارة	الجواب
يجري تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية لغرض توصيف الوظائف	**خطأ**
يعتبر تحليل الفرد عنصراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية	**صح**
تعد المقابلة الطريقة الوحيدة المفيدة في تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الفردية	**خطأ**
لا يمكن استخدام الاستبيان في تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية	**خطأ**

أسئلة خيارات متعددة :

يشير التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون إلى :	يمثل نوع التغيير المراد في سلوك وأداء العامل
أ . الاحتياج المادي	**أ . الاحتياج التدريبي**
ب . الاحتياج المعنوي	ب . تخطيط الموارد البشرية
ج . الاحتياج المزدوج	ج . تنظيم الموارد البشرية
د . كل ما سبق خاطئ	د . كل ما سبق خاطئ

من أهم مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية :	من طرق تصنيف الاحتياجات التدريبية :
أ . المتدرب	أ . حسب المسافة
ب . الإدارة العليا	**ب . حسب الهدف**
ج . قسم التدريب	ج . حسب اسم الموظف
د . كل ما سبق صحيح	د . كل ما سبق خاطئ

حالة عملية

أصبح Fred مؤخراً مديراً لمتجر معدات محلي يوظف ستة مدراء و55 عاملاً غير إداريين. وكونه المتجر جديداً, حيث تتواجد سلاسل تجارية ضخمة مثل Home Depot في المنطقة، فقد كان صاحب العمل قلقاً بشأن خسارة الكثير من عملائه لأنه لا يستطيع المنافسة بناءاً على السعر. اجتمع فريق الإدارة وناقشوا توجه المتجر الاستراتيجي. توصل الفريق إلى استراتيجية تركز على مواد ذات حجم كبير وتجعل من الخدمات الفردية أساساً لجهودها.

تمثلت مسؤولية Fred بتدريب كافة العاملين غير الإداريين على مهارات جيدة في التعامل مع العميل، ولهذا الغرض خصص له ميزانية قدرها 70 ألف دولار.

خلال الشهور الست الماضية، تلقى Fred عدداً من المنشورات التدريبية من منظمات خارجية. تباهى أحد المنشورات بما يلي, "ورشة عمل مدتها ثلاثة أيام مقابل 35 ألف دولار. سوف نحضر لتدريب كافة العاملين لديك (خمسون عاملاً في كل جلسة كحد أقصى) بحيث نضمن لك عودة كل عميل يزور متجرك مرة واحدة أن يعاود الزيارة."

تضمن منشور آخر, "ندوة لمدة يوم واحد حول مهارات خدمة العملاء. الأفضل في البلد. فقط 8000 دولار (سبعون مشاركاً كحد أقصى)."

تضمن منشور ثالث ما يلي, "نضمن رضا العملاء بناءاً على تدريبنا المخصص لإرضاء العملاء والموجه لعمال المبيعات. ورشة عمل مدتها ثلاثة أيام، وتكلفتها 25 ألف دولار. الحد الأقصى للمشاركين 25, لإتاحة الفرصة للمساعدة الفردية".

أحب Fred المنشور الثالث لأنه يقدم تدريباً فردياً. اتصل بالشركة وتحدث معهم عن العرض المقدم. قال المستشار بأن الإبقاء على عدد صغير من المشاركين يجعله قادراً على تقديم محاكاة عمل حقيقية لكل من المتدربين. أشار أيضاً إلى أنّه سيكيف المحاكاة لتعكس واقع عمل متجر المعدات. لاحظ Fred أنهم قد يحتاجون لجلستين وسأل المستشار فيما إذا كان ممكناً احتساب تكلفة إضافية أكثر بقليل لاستيعاب

العاملين ال 55 عاملاً. وافق المستشار على ذلك. سارت عملية التدريب, وكانت التكلفة أقل من الموازنة المخصصة بـ 20 ألف دولار.

المطلوب :

من أجل تحقيق هدف هذه الأسئلة، ركّز فقط على الجوانب التدريبية للحالة.

1. هل توافق قرار فرِد في إجراء التدريب والتعاقد مع الطرف الثالث؟ اشرح جوابك مستخدماً المفاهيم المذكورة في هذا الفصل.
2. ما هي الأمور الأخرى التي يمكن ل Fred القيام بها قبل اختيار حزمة التدريب؟ استخدم المعلومات المقدمة في الفصول السابقة لشرح طريقتك. تأكد من تقديم تفاصيل كافية من أجل تبيان فهمك للقضايا الرئيسة وتقديم طرقٍ لتحديد كيفية التقدم حال وقوع حدث مسبِب.
3. في حال استمر التدريب كما هو مشار إليه، إلى أي مدى تظن أنّه سيكون ناجحاً؟ اشرح جوابك مستخدماً المفاهيم المذكورة في هذا الفصل.

الفصل الخامس: تصميم التدريب

1- مفهوم تصميم التدريب : *Training Design Concept*

تمثل مرحلة تصميم التدريب عملية لتحديد مجموعة المواصفات التي سيتم استخدامها في مرحلة التطوير من أجل صياغة وتنفيذ البرامج التدريبية من قبل مسؤولي وعناصر وحدات التدريب. تحدد هذه المرحلة المبادئ الأساسية التي يجب متابعتها عند تصميم المحتوى التدريبي وكذلك اختيار عملية ومواد التقديم للمحتوى التدريبي التي يجب استخدامها من أجل التدريب. بمعنى آخر، **تجيب مرحلة التصميم على الأسئلة التالية:**

- ما هي بالضبط الحاجة للتدريب؟
- من هم الذين سيتم تدريبهم؟
- ما هي أهداف التدريب، وما هي الطرائق التي سيتم استخدامها؟
- متى سيكون التدريب وأين؟
- ما هي الإرشادات الشاملة التي يجب اتباعها لتسهيل تعلم المواد التدريبية وتحويلها إلى مكان العمل؟

من خلال نموذج مرحلة تصميم التدريب في الشكل (5.1) أدناه، يمكن القول أن نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية والقيود التنظيمية ونظريات التعلم تمثل مدخلات مرحلة التصميم. تستخدم هذه المدخلات لتحديد أهداف التعلم "الذي يمثل القسم من النموذج الخاص بالعملية أو المعالجة" في منظومة تصميم التدريب. وتتمثل أولى المخرجات الثلاثة لهذه المرحلة في تحديد العوامل التي تسهل التعلم وتحويل التدريب والتي تنتهي بتحديد أسلوب تنفيذ التدريب وكذلك بالأسس التي يتم الاستناد إليها لاحقاً من أجل تقييم فعالية التدريب.

باختصار، تعد الاحتياجات التدريبية، وفهم القيود التنظيمية أمام عملية التدريب مدخلات الخطوة الأولى لمرحلة التصميم وتطوير الأهداف بعدها. تستخدم الأهداف التي نقوم بصياغتها لقيادة بقية هذه المرحلة (مرحلة التصميم) والمراحل اللاحقة (تطوير – تطبيق – وتقويم).

الشكل 5.1 : مرحلة تصميم التدريب

المخرجات **المعالجة أو العمليات** **المدخلات**

نظرية التعلم

احتياجات التدريب

القيود التنظيمية

تطوير أهداف التدريب والتطوير المرغوبة

تحديد العوامل التي تسهل التعلم والتحويل

تحديد طريقة أو أسلوب التدريب

تحديد أهداف عملية التقويم الخاصة بالتدريب

المصدر : من تصميم المؤلف استناداً إلى كتاب التدريب الفعال "نظم واستراتيجيات"

وتجدر الإشارة هنا إلى أن القرارات التي يتم اتخاذها عادةً بشأن كيفية التسهيل الأفضل للتعلم والتحويل تدمج ما نعرفه عن كيفية تعلم الأفراد (نظرية التعلم) مع ما إذا كانوا يحتاجون لكي يتعلموا (الأهداف التدريبية). وانطلاقاً من ذلك يتم التقدم إلى المرحلة التالية حيث يتم تطوير البرنامج التدريبي المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المختلفة التي توجد في محيط التدريب (المال ،الوقت ، الخدمات .... الخ) التي نواجهها.

فإذا افترضنا مثلاً أن قسم إدارة الموارد البشرية قد أكمل تحليل الاحتياجات التدريبية والذي أظهر أن المشرفين يحتاجون إلى التدريب في مجال مهارات التواصل الفعال. سيتم صياغة أهداف التدريب على أساس (المعارف، المهارات، والمواقف أو ما يعرف بالـ "KSAs") المحددة التي كانت مطلوبة من أجل الأداء الفعال. ستحدد هذه الأهداف ما الذي سيقوم التدريب بتحقيقه ولكن قبل صياغة

الأهداف يجب معالجة القيود التنظيمية من أجل صياغة الأهداف الواقعية. إذاً يجب علينا أن نتطرق إلى أنماط القضايا التالية:

- الوقت المخصص للتدريب.
- عدد المتدربين الذين سيتم تدريبهم بنفس الوقت.
- توقيت التدريب – ساعات العمل العادي أو الإضافي.
- تدريب طوعي أم إلزامي.
- موقع التدريب.
- تحديد عدد العاملين في برنامج التدريب.
- الموارد المالية المطلوبة.

ستؤثر القيود التنظيمية في كثير من هذه القرارات. على سبيل المثال، إن لم يمتلك قسم إدارة الموارد البشرية الموارد لتصميم البرنامج، أو إن لم يتمكن المشرفون من مغادرة عملهم لأكثر من نصف يوم، عندها تساعد هذه العوامل بصياغة ما سيكون عليه التدريب وكيف سيتم تقديمه.

سنتحدث بالفقرات التالية عن كافة عناصر نموذج تصميم التدريب وكل ما يتعلق بهذه المرحلة.

2- القيود التنظيمية : *Organizational Constraints*

في العالم المثالي لن يكون مستحيلاً تصميم البرنامج التدريبي الكامل فيما يخص كل حاجة تدريبية تم تحديدها. فيما يخص المشرفين الذين يحتاجون تدريباً على التواصل الفعال، يمكننا أن نصمم حزمة تدريبية مكثفة لمدة أسبوعين باستخدام الطرق الأكثر فعالية التي تضمن فعالية هذا البرنامج. بكافة الأحوال، يجب علينا أن نأخذ بعين الاعتبار القيود المختلفة على تصميم التدريب. إذ يؤثر الكثير من هذه القيود على نمط التدريب الذي يمكن تقديمه. يعرض الجدول (5.1) قائمة ببعض هذه القيود والطرق المتنوعة لمقاربة تصميم التدريب على أساس هذه القيود. ليست هذه القائمة شاملة، وتفيد فقط كمثال عن الطرق التي تؤثر القيود التنظيمية بموجبها على الأساليب والمداخل المستخدمة لتلبية الاحتياجات التدريبية.

جدول 5-1 بعض القيود التنظيمية وطرق التعامل معها

القيود	اقتراحات لكيفية التعامل معها
– **الحاجة لمستوى عال من المحاكاة بسبب :** القانون (تدريبات إطفاء الحرائق) المهمة حساسة للعمل (الشرطة تقوم بإطلاق النار). الأخطاء مكلفة جداً (كابتن الطائرة)	– قم بتضمين فترات إعدادامُهل زمنية أطول من أجل تحضير المحاكاة – لعب الأدوار . – قم بشراء أجهزة محاكاة. – فكر باستخدام آليات (مستويات متعددة).
– **اختلافات بين المتدربين .** المتدربون يتفاضلون من حيث مستوى الخبرة. توجد اختلافات كبيرة في مستويات المقدرة لدى المتدربين. تدريب خليط من العاملين والمتعاقدين الجُدد على إجراء جديد.	– قم باستخدام تعليمات مبرمجة – تأكد من حصول مستوى عال من التفاعل بين المدرب والمتدرب . – فكر باستخدام برامج تدريبية مختلفة بسبب احتمال التحويل السلبي عند العاملين ولكن ليس بالنسبة للمتعاقدين الجدد . – قم بتوزيع التمرين على مراحل الفترة الزمنية الفاصلة. قدم مواد أو نماذج تذكيرية للعاملين كي يتبعوها.
– **فاصل زمني طويل بين نهاية التدريب واستخدام المهارات في العمل.**	– قم باستخدام مستشار خارجي أو (برنامج تدريبي جاهز). – قم بتصميم دليل فعالية في حزمة التدريب.
– **مهلة قصيرة .**	استخدم طريقة أُخرى. – استخدم التدريب الالكتروني.
– **تحيز ضد أحد أنماط التدريب (مثال لعب الأدوار).**	
– **يوجد فقط بضعة متدربين في أي وقت تدريبي.** – **المنظمة صغيرة بتمويل محدود .**	– قم بالتعاقد مع مستشار أو شراء برنامج تدريبي – قم بالانضمام إلى اتحاد شركات ما .

المصدر: من إعداد المؤلف

نناقش هنا في هذا السياق الفئات التالية للقيود التنظيمية: الأولويات التنظيمية وموازنة التدريب ومجتمع المتدربين.

1-2 الأولويات التنظيمية : *Organizational Priorities*

تكون الموازنات عادة محدودة، وبالتالي يجب أن يتم تحديد واختيار من سيحصل على التدريب وأي نمط من التدريب سيحصلون عليه. تتمثل إحدى الطرق لاتخاذ هذه القرارات في استخدام التوجه الاستراتيجي للمنظمة لتحديد الأولويات. تقدم الخطة الاستراتيجية أسباباً موجبةً لتحديد من يحصل على التدريب وإلى أي حد ومن أي نوع. حتى إن لم تكن المنظمة تمتلك خطة استراتيجية واضحة قيد التطبيق، يمكن لمدراء الإدارة العليا مع إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن يحددوا الأولويات عن طريق الاجتماع مع المدراء التنفيذيين الرئيسيين. تساعد اجتماعات كهذه في وضع أولويات الإدارة العليا وقسم إدارة الموارد البشرية وتحديد كيف يتم تخصيص الموارد بالتوافق مع اتجاه الشركة. وتكمن إحدى الفوائد من ذلك في أن العملية قد تحفز إدارة الموارد البشرية على الانخراط في التخطيط الاستراتيجي .

وتجدر الإشارة إلى أن التعقيد التكنولوجي للمنظمة يؤثر في نمط التدريب الذي يمكن تقديمه. إذا كان هناك عدة مواقع وكان كل موقع موصول بشبكات كمبيوتر، سيكون نمط التدريب الذي يمكن تقديمه مختلفاً عن ذاك الذي يتم تقديمه من منظمة لا تمتلك هذه الإمكانيات.

2-2 الموازنة الخاصة بالتدريب : *Training Budget*

تتم عملية تحديد الموازنة المقدمة هنا من منظور قسم إدارة و تطوير الموارد البشرية الذي يتقاضى عمولة من الأقسام في المنظمات لقاء الخدمات التي يقدمها لهم. يحدث تقاضي العمولة مقابل الخدمات بشكل متكرر في المنظمات لأن أقسام الموارد البشرية يطلب منها تبرير وجودها بأنشطتها وممارساتها المختلفة تماماً مثل بقية الأقسام. في الحقيقة وفي بعض الحالات يكون متوقعاً منها تسويق تدريبها خارج وداخل المنظمة. تشبه عملية تحديد الموازنة هذه بمعظم أجزائها تلك المستخدمة من قبل المستشار الخارجي الذي يقدم عرضاً بخصوص المشروع. وبالتالي عند تقديم التقديرات علينا فهم أن تلك الأقسام تتنافس من أجل الموارد وأن التقديرات يجب أن تكون دقيقة قدر الإمكان. وإلا سيخسر قسم التدريب لصالح مستشار خارجي أو أن التدريب سيتم إلغاؤه بسبب التكلفة.

عند وضع موازنة من أجل برنامج تدريبي معين، يمكن لتقديرات تكلفة التدريب أن تكون صعبة التحديد بشكل دقيق. بسبب أن تقدير الموازنة غالباً ما يكون متوقعاً قبل إكمال تقدير الاحتياجات (أو

حتى قبل البدء به). يعد تقديم الموازنات لعدة سيناريوهات عملاً مفيداً فيما يخص اتخاذ قرار التدريب. وفي هذا السياق، يمكن أن نقوم بتقديم تقديرات الموازنة لسيناريوهات التدريب المختلفة أو نتعامل مع هذه المسألة بالطريقة التي تم القيام بها في شركة فابريكس. في حالة شركة فابريكس، عرض المستشار أن يجري تحليل احتياجات تدريبية لقاء تكلفة معينة، وذلك لتزويد الشركة بفكرة أوضح عما سيتم طلبه. من أجل تجنب أية إشكاليات أخلاقية، عرض المستشار أن يقدم عرضاً بخصوص التدريب الذي ينتج عن تحليل الاحتياجات التدريبية وذلك بالتنافس مع مستشارين آخرين يمكن أن تلجأ شركة فابريكس إليهم. وبالتالي ستكون العروض الناتجة أكثر دقة لأن الإشكاليات تم تحديدها ونمط التدريب المطلوب سيكون أكثر وضوحاً.

وتجدر الإشارة إلى أنه ما إن يتم تحديد أهداف التدريب حتى يصبح من الضروري تقدير مقدار الوقت الذي سيستغرقه تصميم وتطوير التدريب من أجل توصيله إلى المتدربين بالشكل الذي يحدث الأثر المطلوب. لذلك كلما زادت دقة هذا التقدير، كلما زادت دقة تحديد التكلفة، وكلما زادت مصداقية القسم مع العملاء. غالباً ما يستخدم طول البرنامج التدريبي (الوقت المستغرق لإيصال التدريب بشكل فعلي) لتقدير طول الوقت اللازم للتحضير. ويجب الانتباه إلى ضرورة أن تشمل التكاليف المباشرة المرتبطة بتقديم التدريب (تعويض المدرب، السفر، الوسائل،الطعام والشراب،...الخ)، التي يجب أيضاً أن تكون مشمولة لتحديد التكلفة الإجمالية إضافة للتكاليف غير المباشرة، تكاليف النفقات العامة، تعويض المشاركين، وتكاليف التقييم.

3-2 مجتمع المتدربين : *Trainees Society*

عندما نطرح التساؤل التالي : ماذا سيكون عليه الأمر عندما يحدد تحليل الاحتياجات التدريبية مجموعتين فرعيتين أو أكثر مع نفس الأهداف التعليمية ولكن بمستويات مختلفة من المعارف والمهارات والمواقف؟

في الواقع، من الصعب تطوير برنامج تدريبي واحد يلبي كل الاحتياجات التدريبية. بالرجوع إلى المشرفين الذين يحتاجون إلى التدريب على مهارات التواصل، ماذا لو أشار تحليل الاحتياجات

التدريبية إلى أن نصفهم قد تلقى تدريباً في السابق على الاستماع الفعال وكانوا ماهرين إلى حد معقول فيه؟

يتضمن نموذج التواصل الفعال الذي نصممه للاستخدام في تدريب المشرفين خمس خطوات. تتمثل الخطوة الأولى في الاستماع الفعال. يمكن أن يصمم التدريب بطريقة الوحدات لتزويد فقط الوحدات ذات الصلة لكل مجموعة فرعية. في مثال المشرفين ومهارات التواصل، سيكون المحور الأول بناء المهارة فيما يخص الاستماع الفعال وفقط أولئك الذين ليسوا فاعلين سيحتاجون ليحضروا هذا البرنامج أو الجزء من البرنامج التدريبي ومن ثم كل المشرفين سيتلقون تدريباً على التواصل الفعال مع الفهم بأنهم جميعاً كانوا متقنين للجزء المتعلق بالاستماع الفعال من النموذج. يحدد تحليل الاحتياجات أحياناً تنوعا كبيرا في المعارف والمهارات، والمواقف لدى مجتمع المتدربين المستهدف. في هذه الحالة، يمكن أن يقدم تصميم التدريب تعليمات فردية، منجزة عن طريق الكمبيوتر أو الفيديو، بالرغم من أن كلاهما يستغرق وقتاً طويلا لتطويره. سيكون السماح بالدروس الصغيرة وبمستوى عال من التفاعل بين المعلم وكل مدرب خياراً آخر. غالباً ما سيكون لدى مجتمع المتدربين تنوعاً كبيراً في أنماط التعلم. لذا يجب أن يتم أخذ ذلك في الحسبان وأن يتم تصميم البرنامج التدريبي بالشكل الذي يراعي هذا الأمر. النقطة الأساسية هنا هو أنه عن طريق تحليل الاحتياجات إذا تم اكتشاف أن طريقة معينة للتدريب مكروهة بسبب تجربة سابقة، فيجب على تصميم التدريب أن يتضمن طريقة لتغيير المفهوم أو يجب استخدام طريقة أخرى.

3- تطوير أهداف التدريب : *Training Objectives Development*

يشير مصطلح الأهداف التدريبية إلى كل تلك الأهداف التي يتم تطويرها من أجل البرنامج التدريبي. يوجد عموماً أربعة أنماط من الأهداف التدريبية: **التفاعل، التعلم، تحويل/ نقل التدريب إلى العمل، المخرجات التنظيمية**. تشير أهداف التفاعل إلى الأهداف المحددة من أجل توضيح كيف ينبغي على المتدربين أن يشعروا تجاه التدريب وبيئة تعلمهم. في حين تقوم الأهداف التعليمية بوصف المعارف والمهارات والمواقف المتوقع من المتدربين أن يكتسبوها أثناء البرنامج التدريبي والطرق التي سيتم عرضها. وبالمقابل تصف أهداف تحويل/نقل التدريب التغيرات في سلوك العمل المتوقع حدوثها

نتيجة لتحويل تلك المعارف والمهارات والمواقف المكتسبة في التدريب على أرض الواقع في عمل المتدربين. في حين تصف أهداف المخرجات التنظيمية المخرجات التي يمكن أن تتوقعها المنظمة من التغيرات في سلوك عمل المتدربين نتيجة للتعلم. بشكلٍ نموذجي، سيطور البرنامج التدريبي الأهداف في كل من المجالات الأربعة.

1-3 وضع الأهداف : *Objectives Setting*

يعد تحليل الاحتياجات التدريبية جزءاً مهماً من تحديد أهداف التدريب. فما قمنا به في تحليل الاحتياجات التدريبية على المستويات الثلاثة (المنظمة والوظيفة والفرد) من أجل تحديد فجوات الأداء التي يجب معالجتها من قبل التدريب والمرتبطة بالمعارف والمهارات والمواقف والاتجاهات المسببة لتلك الفجوات. واستناداً إلى هذه المعلومات، نضع الأهداف التعليمية ونقوم بصياغة أهداف التعلم وتحويل/نقل أهداف التدريب وأهداف المخرجات التنظيمية إلى العمل. يمكن ربط أهداف تفاعل المتدربين مع تحليل الأفراد ولكن أيضاً مع المظاهر الأساسية لتصميم وتطوير التدريب مثل الرضا عن قيمة التدريب وارتباط التدريب بالعمل والرغبة لدى المتدرب.

بالرغم من تباين محتوى الأنماط المختلفة للأهداف، إلا أنه بنية عملية تطوير عبارات جيدة للأهداف، تعبر الأهداف عما هو متوقع أن يتم انجازه. ونشير هنا إلى أنه عادةً ما يكون لأي هدف جيد ثلاثة عناصر :

1. المخرجات المرغوبة: ما الذي يجب توقع حدوثه؟
2. الظروف: تحت أية ظروف يتوقع من المخرجات أن تحدث؟
3. المعايير: ما هي المعايير التي تشير إلى أن المخرجات تكون مقبولة؟

لذا يجب أن نتوخى العناية من أجل ضمان أن العناصر الثلاثة غير مشوبة بالغموض وأن المدى الكامل للتوقعات يتم استيفاؤه.

2-3 صياغة أهداف تعلم جيدة : *Formulate Good Learning Goals*

نركز اهتمامنا على أهداف التعلم لسببين:

1. أهداف التعلم غالباً ما تكون الأكثر صعوبة من حيث الصياغة.
2. التعلم هو أولوية التدريب الأولى، إذ أنه ما لم يتعلم المتدربون ما هو مفترض أن يتعلموه فلن يتم تقليل أو إلغاء فجوات الأداء.

ومن المؤكد أن أهداف التعلم المصاغة بشكل واضح تعد الخطوة الأولى والهامة في تطوير برنامج تدريبي فعال ويمكن ملاحظة التعلم فقط من خلال تأثيره في السلوك. وبالتالي عند صياغة هدف تعليمي ما، يجب التفكير ليس فقط بما سيتم تعلمه لكن بكيفية توضيح هذا التعلم.

المخرجات المرغوبة: السلوك يجب أن يصاغ السلوك المرغوب بشكل واضح ولا يشوبه الغموض. ويجب أن يكون أي شخص يقرأ الهدف قادراً على فهم ما سيكون مطلوباً من المتعلم أن يقوم به من أجل إثبات أنه تعلم المعارف والمهارات والمواقف. فيكون هدف التعلم الذي تكون صياغته بعبارة "بعد إكمال التدريب سيفهم المتدربون كيفية إيصال السلك الكهربائي" صياغة غامضة. تخفق هذه الصياغة بتحديد سلوك المتدرب الذي سيشير إلى أنّه قد "فهم". يمكن أن يصاغ هدف التعلم بشكل أوضح "سيكون قادراً على وصل الأسلاك الكهربائية لأي مقياس". تشير هذه العبارة إلى ما يجب أن يكون المتعلم قادراً على القيام به في نهاية التدريب. وكمثال آخر "سيكون قادراً على التمييز (عن طريق تمييز أو فرز كميتين) بين رقاقات الكمبيوتر الالكترونية التي تدخل ضمن المواصفات وتلك الخارجة عنها" .

بالنسبة لموضوع الظروف : بالعودة إلى المثال السابق أعلاه، ما هو واضح هنا هو السلوك ولكن كيف يتوقع من المتدرب أن يميز بين رقاقات الكمبيوتر. هل سيعطى المتدربون أجهزة القياس للعمل بواسطتها؟ هل سيتحتم عليهم أن يكونوا قادرين على ذكر الفرق ببساطة بالنظر إلى الرقاقات؟ لم يتم ذكر الشروط التي بموجبها سيقوم العامل بفرز الرقاقات الالكترونية؟ إذ يوضح شرح **الشروط** التي يجب بموجبها أن يحدث السلوك بشكل أكبر ما هو مطلوب. وفي المثال السابق، لم يكن واضحاً، في حال وجودها، ما هي الوسائل المعينة التي سيتم توافرها للمتدرب لتحديد فيما إذا كانت رقاقات الكمبيوتر ضمن المواصفات.

يجعل تحديد الشروط من الهدف أكثر وضوحاً. "باستخدام مقياس أومو متر ومخطط، سيكون المتدرب قادراً على التمييز عن طريق فرز الكميتين بين رقاقات الكمبيوتر التي تحقق المواصفات

وتلك التي لا تحقق المواصفات". يجب أن يتم عرض وصف الشروط (المساعدة أو العوائق) التي سيتم وفقها أداء السلوك المرغوب عند صياغة الأهداف. على سبيل المثال، تشير العبارة المصاغة: "استخدام أومو متر" إلى المساعدة المقدمة. وإن بدأ الهدف بعبارة "بدون استخدام مواد مرجعية"، فمن الواضح أنّه يجب على المتدرب أن يميز بين الشرائح دون استخدام أيّة وسيلة مساعدة.

أما المعايير فتعد بمثابة مقاييس للنجاح. يوجد ثلاثة معايير محتملة هي الدقة، الجودة، والسرعة. على سبيل المثال، يمكن لهدف تعليمي ما أن يعرف الدقة بأنها "أن يكون الشخص قادراً على قراءة مؤشر ارتفاع بخطأ لا يتجاوز 3 أمتار". ويمكن لمعيار الجودة أن يشار إليه بالعبارة "ضمن المواصفات الهندسية 99.9 % من الوقت". أو، إذا كانت السرعة هامة جداً، تكون العبارة "سيتم انجازه في 15 دقيقة أو أقل".

نذكر هنا بعض الأمثلة عن أهداف التعلم المتعلقة بموظف صيانة خطوط الهاتف. تم صياغة السلوك المرغوب بالعبارات ذات **الخط العريض**، والشروط *بالخط المائل* والمعايير بالكتابة المسطر تحتها خط.

- *باستخدام سلك التوصيل، الصفيحة المعدنية، والواصل، ولكن دون استخدام الدليل*، **سيقوم المتدرب بوصل سلك التوصيل** مستوفيا المعايير المحددة بالدليل.
- *باستخدام معدات التسلق المعيارية* **يقوم المتدرب بتسلق عمود الهاتف النظامي** ضمن 5 دقائق متبعاً إجراءات الأمان.
- **سيقوم المتدرب**، تبعاً للرموز ، **بوصل ستة مجموعات من الأسلاك** ضمن 10 دقائق *بينما يكون في أعلى عمود الهاتف مرتدياً كل معدات الأمان المعيارية.*

صيغة كتابة الهدف تحدد المخرجات نمط السلوك؛ حالة الشروط، أين، متى، وما هي الأدوات التي سيتم استخدامها، والمعايير تصف مقاييس الحكم على كفاية السلوك.

لا بد من الإشارة بضرورة تذكر أن هدف التعلم يجب أن يذكر بوضوح ما سينتج عنه التدريب. وفيما يلي الخطوات التي يجب اتباعها لضمان ذلك:

- كتابة "السلوك المرغوب". هنا، يحتاج الفعل أن يصف بوضوح ما سيتم القيام به : يستخدم فعل "القيام بعمل" للإشارة إلى حدث أو عمل ما. لا تستخدم كلمة يفهم. يجب التأكد دائما أن الفعل يصف حدثاً أو عملاً.
- إضافة الشروط التي يجب في إطارها انجاز السلوك. يشتمل هذا الوصف على استخدام أو عدم استخدام الوسائل المساعدة. فمثلاً "استخدام الأومو متر"، "استخدام المواد المرجعية المقدمة،" "استخدام عدة التسلق المعيارية،" "بينما تكون في أعلى عامود الهاتف،" "دون استخدام الدليل،" "بدون استخدام آلة حاسبة" جميعها أمثلة عن شروط يتم توقعها في مواقف معينة.
- أخيراً، يجب أن يكون واضحاً ما هي معايير النجاح التي ستستخدم. كيف سيعلم المتدرب أنّه أكمل التدريب بنجاح؟ ما هو مستوى الدقة المطلوب؟ هل الجودة أم السرعة جزء هام للنجاح؟ تعد المعايير مثل "تبعاً للقانون،" "متبعاً جميع إجراءات الأمان،" "ضمن 5 دقائق،" "تبعاً للدليل،" "ضمن 15 دقيقة" "من دون ارتكاب أكثر من 3 أخطاء،" و "الحصول على درجة 80 %" تعد كلها معايير محتملة أو ممكنة.

من أجل اختبار فيما إذا كان هدف التعلم فعالاً، يمكن أن نقوم بسؤال أحدهم أن يقرأه ويشرح بالضبط ما يعتقد أن على المتدرب القيام به، ووفق أي شروط، وكيف سيعرف المتدرب إذا كان ناجحاً. إذا كان الفرد قادراً على ذكر هذه العوامل، يكون عندها هدف التعلم هدفا جيداً.

فيما يتعلق بالمواقف، لاشك أنه عندما يكون هدف التدريب هو تغيير المواقف يكون محور الأنشطة التدريبية هو تزويد المتدربين بمعلومات تناقض المواقف غير المناسبة وتدعم بشكل أكبر المواقف المناسبة. ولهذا، لا يركز التدريب بالضبط على تغيير المواقف بل على إعطاء معرفة جديدة. وقد تتألف هذه المعرفة الجديدة من آراء بديلة ومعلومات مرتبطة بالمواقف. لذلك ينبغي أن تركز أهداف التعلم الخاصة بتغيير المواقف على اكتساب المعلومات ذات الصلة بدلاً من التركيز على التغيير الناتج في المواقف.

عندما نفكر بتدريب يسعى إلى تحسين المواقف من عمل الفريق عند مجموعة من المتدربين كانت نتيجتهم أقل من علامة النصف بما يخص المسح المتعلق بإدراك عمل الفريق الخاص بتحليل الاحتياجات التدريبية. في هذه الحالة، يمكن قراءة هدف التعلم كما يلي: في نهاية التدريب، يظهر

المتدربون وعياً أكبر بالجوانب الايجابية لعمل الفريق (معرفة جديدة) كما هو مبين من خلال مسح وعي الفريق.

يجب دائما تذكر أن السبب الذي نريد من خلاله التأثير على موقف ما هو التأثير على السلوك وبالتالي على الأداء لاحقاً. في المثال السابق، نريد من المتدربين أن يمتلكوا مواقف ايجابية بحيث عند عودتهم إلى مكان عملهم سيشاركون بشكل كامل في اجتماعات الفريق ويقدمون المدخلات. يمكن أن يكون تحويل هدف التدريب في هذه الحالة "بعد ثمانية أسابيع على انتهاء التدريب، سيكون المشاركون قد حضروا كل اجتماعات الفريق وباستخدام المهارات التي تم تعلمها سيقدمون الأفكار والاقتراحات في تلك الاجتماعات". صيغة أخرى "بعد ثمانية أسابيع من انتهاء التدريب، سيكون تقويم أداء المشاركين ضمن اجتماعات الفريق (كما هو مقوم من قبل أعضاء الفريق الآخرين) بمعدل نقطة واحدة أعلى مما كان قبل التدريب".

3-3 العبارات المعبرة عن الهدف : *Phrases Expressing Goal*

في وقت ما سنحتاج لصياغة عبارات قصيرة فقط للتعبير عما هو متوقع من التدريب. ويسمى ذلك العبارات المعبرة عن الأهداف. تستخدم عبارات الأهداف لتركيب أهداف التدريب الفردية ضمن عبارة واضحة واحدة تخص ما سيكون عليه التدريب بمجمله. يمكن أن يكون ذلك مفيداً عند التواصل الأولي مع المتدربين أو غيرهم بشأن برنامج تدريبي قادم (دعوات، إعلانات، وما شابه ذلك). في هذه الاتصالات الأولية، نريد أن يتم التعبير عن الهدف العام للتدريب دون الدخول بتفاصيل الأهداف الفردية. ولذلك يجب أن تقوم عبارات الأهداف بعرض ما سيتمكن المتدرب من القيام به نتيجة التدريب ولكن يجب ألا تشتمل على كل التفاصيل المعبر عنها بصيغة الأهداف الرسمية.

لذا يمكن القول بأنه مع الأخذ بعين الاعتبار **مجموعة الاحتياجات التدريبية، الأولويات التنظيمية، والعوائق أو القيود**، سنكون قادرين على :

1. تحديد كل الاحتياجات التدريبية التي يجب تلبيتها من خلال التدريب.
2. صياغة أهداف تعلم فعالة لكل من الاحتياجات التي تتبع الخطوط العامة المحددة بالتدريب أي (السلوك، المعايير، والشروط).

3. كتابة تحويل فعال لأهداف التدريب الخاصة بالاحتياجات التي تحقق الإرشادات المحددة في التدريب (أي سلوك، معايير، وشروط).
4. كتابة أهداف تنظيمية فعالة من أجل التدريب الذي يتبع.

يمكن قراءة عبارة الهدف كما يلي: " يكمن هدف الندوة المتعلقة بكتابة أهداف التدريب في تزويد المشاركين بإمكانية صياغة أهداف تدريبية تسهل بشكل فعال تصميم وتطوير وتقويم التدريب". يعبر ذلك عن الهدف الأساسي للتدريب بطريقة بسيطة ومباشرة.

4-3 لماذا نستخدم أهداف التدريب؟ *Why We Use Training Goals*

يتطلب تطوير أهداف تعلم جيدة وقتاً وجهداً وتفكيراً متأنياً كبيراً. ولهذا يجب طرح السؤال الهام لماذا لا ينفق ذلك الوقت بشكل بناء ونحن نصمم تدريباً فعلياً؟ في الحقيقة يتساءل بعض أخصائيي تطوير الموارد البشرية عن قيمة أهداف تعلم محددة. وتشمل بعض المخاوف لديهم بشأن استخدام الأهداف ما يلي:

- ضياع وقت ثمين.
- تقييد المرونة في .
- تشتيت التركيز على مجالات أخرى.
- غير واقعية بما يخص تدريب الإدارة ومجالات دقيقة أخرى للتدريب.
- ليست عملية في مكان العمل في وقتنا الحالي.

في الواقع، فيما يخص التخوّف الأول؛ المسألة هنا أن الموارد غالباً ما تكون قليلة والوقت المستغرق لتصميم الأهداف يكون مأخوذاً من اتجاهات أكثر أهمية. في الظاهر، قد يكون هذا التعميم صحيحاً، ولكن الأهداف تقوم بتطوير التدريب. وقد تكون النتيجة هي تطوير التدريب بوقت أقل بسبب الخطوط العامة الواضحة التي تقدمها الأهداف. ومن جانب آخر، يوحي البعض بأن الأهداف تعيق مرونة المدرب في الاستجابة لاحتياجات المتدرب. ما يقابل هذا الطرح هو أن تحليل احتياجات التدريب الشامل يكون مصمماً لتحديد احتياجات المتدربين وأن الأهداف تركز بشكل خاص على تلك الاحتياجات. ربما تعيق فعلاً مرونة المدرب على الانطلاق لملامسة النقاط التي يحب أن يسعى

وراءها، لكن التمسك باتجاه محدد هو شئ إيجابي. يعد نقل التركيز من مجالات أخرى هو مرة ثانية القصد من وراء وضع الأهداف. تكمن الفكرة هنا في الإبقاء على التركيز على المواضيع المحددة في تحليل الاحتياجات التدريبية. ومن ناحية أخرى، يطرح البعض فكرة أن الأهداف الملموسة تكون غير ممكنة في إدارة التدريب أو مجالات إدارة الوقت أو المهارات المتبادلة بين الأفراد. نلاحظ أنه مهما كان التدريب، فالهدف هو تحقيق مخرجات معينة، وتلك المخرجات يجب أن تترجم إلى أهداف. على سبيل المثال، مع إدارة الوقت، فإنك تريد من المتدربين أن يكتسبوا بعض المعارف الإدراكية المعرفية عن استراتيجيات إدارة الوقت. الهدف بالنسبة لهم هو تطوير مهارات من أجل الاستخدام في مكان العمل. يجب أن يعلم المتدربون المهارات قبل أن يمكنهم تحويلها/ نقلها إلى مكان العمل. بالتالي تعد صياغة الهدف الذي ينص على "في نهاية التدريب، سيبين المدربون مهارات إدارة الوقت بإكمال تمرين البريد الوارد بغضون 45 دقيقة وأن يكونوا قادرين على تقديم أسباب موجبة لإدارة الوقت مناسبة لكل قرار" صياغة معقولة بشكل كامل.

تجدر بنا الإشارة إلى أن معظم أخصائيي تطوير الموارد البشرية يرون بأن أهداف التدريب مهمة من منظور المعنيين الأساسيين(المتدرب – مصمم التدريب – المدرب – مقوم التدريب)

- **فمن وجهة نظر المتدرب:** تفيد أهداف التدريب المتدربين لأنها تخفض القلق المرتبط بالمجهول، وتركز محور الاهتمام، وتزيد من احتمال نجاح المتدربين في التدريب. فمن الممكن أن تؤثر المستويات العالية من القلق بشكل سلبي في التعلم. فيؤدي عدم معرفة ما سيتم توقعه في موقف ما إلى القلق. وهنا تقدم الأهداف التدريبية فهماً واضحاً لما سيتم القيام به خلال فترة التدريب. يقلل ذلك من القلق الذي يشعر به المتدرب بسبب عدم معرفة ما سيتم توقعه. تركز الأهداف أيضاً الانتباه على المواضيع المرتبطة التي سيتم التدريب عليها.
- **ومن وجهة نظر مصمم التدريب،** يمكن القول أن أهداف التدريب توجه مصمم التدريب أو من يقوم بشراء الحزمة التدريبية. حيث تترجم الأهداف الاحتياجات التدريبية بشكل مباشر إلى مخرجات تدريبية. فبوجود أهداف واضحة، يمكن أن يتم متابعة طرائق التدريب ومحتواها بالمقارنة مع الأهداف لضمان التوافق بينها. بالإضافة إلى ذلك، تظهر الأدلة أن اتباع الأهداف التعليمية ينتج عنها تطوير خطط تدريبية أفضل.

- **أما من وجهة نظر المدرب،** إن وجود أهداف تعليمية واضحة، يسهل للمدرب عملية التعلم بشكل أكثر فاعلية. إذ تتيح الأهداف الواضحة والمحددة للمدرب أن يحدد بشكل أكثر سهولة مستوى تقدم المتدربين وبالتالي يقوم بالتعديلات المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمدرب أن يؤكد على علاقة جزء محدد من التدريب مع الأهداف. ربما ينظر بعض المدربين إلى الأهداف كانتهاك لحريتهم المتعلقة بإجرائهم التدريب بالطريقة التي يرغبون بها.
- **وأخيراً بالنسبة لوجهة نظر المقوم،** لا شك بأن تقويم التدريب يعد أسهل بكثير عند وضع الأهداف، لأنّ هذه الأهداف تحدد السلوكيات المتوقعة في نهاية التدريب. فمع عدم وجود تحديد واضح لما يفترض أن ينجزه التدريب، لا يمتلك عندها المقوم طريقة لتقييم فيما إذا كان التدريب فعالاً.

4- تسهيل التعلم : *Facilitating Learning*

عند الحديث عن أولى مخرجات عملية تصميم التدريب (تسهيل التعلم) يجب أن نتذكر أن ما يؤثر في التعلم وبالتالي لاحقاً بالأداء أي من العوامل التالية: التحفيز، (المعارف، المهارات، المواقف) والبيئة. ويحدد مزيج دمج هذه العوامل أداء الشخص. عندها من المحتمل أن يحد العامل الأضعف بينها من قابلية الانخراط في أي نشاط. مثلاً، لا يهم ما لدى العامل من معارف أو مهارات، إذا لم يكن محفزاً لتنفيذ النشاط . أو الأسوأ، أن يكون محفزاً لعدم تنفيذه. عندها لن يقوم بذلك أبداً. وكذلك الأمر إذا لم تدعم البيئة النشاط أو أعاقته، عندها لا يهم إن كان العامل محفزاً أو لديه المعرفة والمهارة، فهو لن يقوم بالنشاط. على سبيل المثال، إذا لم تعمل الأدوات الضرورية أو كانت التجهيزات مفقودة فلن يحاول العامل القيام بالنشاط. بطريقة مماثلة، إذا كانت البيئة تشير إلى أن أداء عامل سوف يعاقب، فهذا يقود إلى عدم تنفيذ العمل من قبل العامل.

انطلاقاً من هذه النقطة سندرج في الفقرات التالية مجموعة من العوامل التي تسهل عملية التعلم والتحويل المطلوبة في البرنامج التدريبي.

4-1 التركيز على المتدرب عن طريق مراعاة الفروقات الفردية في "المعارف، المهارات والمواقف"

يقدم تحليل الاحتياجات التدريبية المعلومات ليس فقط فيما يخص حاجة التدريب ولكن أيضا فيما يخص جاهزية المتدربين لهذا التدريب. لنأخذ مثال الموظفين الذين تم التعاقد معهم مؤخراً وتمت ترقيتهم. تم اختيارهم للعمل الجديد استنادا إلى المؤهلات والإمكانات الخاصة بهم. لكنهم يحتاجون إلى بعض التدريب الأولي لجعلهم جاهزين لأداء عملهم الجديد (معالجات، إجراءات، وما شابه ذلك). ستضمن تقنيات الاختيار الكاملة أن هؤلاء الأفراد يمتلكون المطلوب كي يكونوا ناجحين في التدريب، ولكن بضعة تقنيات اختيار ستكون كافية. حتى أفضل ممارسات اختيار ينتج عنها عدد معين من الأفراد الذين يتم اختيارهم ولكن لاحقاً يكونوا غير ناجحين. في حال كانت هذه **الإيجابيات الزائفة** موجودة " **أولئك الذين يتوقع أن يكونوا ناجحين ولكنهم ليسوا كذلك**" يمكن بطريقة ما أن يتم تحديدهم عن طريق تحليل الاحتياجات التدريبية، يمكن أن يكون تصميم التدريب قادراً على معالجة الإشكاليات التي ستمنعهم من أن يكونوا ناجحين. على سبيل المثال، البعض ممن تم تحديدهم على أنهم يحتاجون إلى تدريب قد لا يمتلكون المعارف والمهارات والمواقف للاستفادة من طرائق وموارد التدريب التي ستكون فعالة بالنسبة إلى 90 % من المتدربين المحتملين الآخرين. قد يزيد إعطاء مقرر تدريبي أولي لهذه المجموعة يسبق التدريب النظامي من احتمال إتمامهم للتدريب بشكل ناجح. تضع عملية الاختيار الحد الأدنى من المعايير (استناداً إلى تحليل العمل) والتي يجب على الأفراد أن يحققوها من أجل أن يتم اختيارهم. حتى هنا إذا قام الجميع بتحقيق هذه المعايير ستكون بعض الفروقات الفردية في القدرات واضحة. سيظهر بعضهم مستويات أعلى من الـ KSAs المقصودة والبعض الآخر قد لا يمتلك الحد الأدنى من المهارة.

وفي هذا السياق، تشير بيانات تقييم الاحتياجات التي تظهر اختلافات كبيرة بين المتدربين المرشحين إلى ضرورة تعديل تصميم التدريب من أجل لحظ هذه الفروقات والتي ترتبط مرة أخرى بالعوائق التنظيمية. إذا كان الاختلاف في الـ KSAs كبيراً فعلينا أن نفكر في تصميم يسمح للأفراد ذوي المستويات الأقل من الـ KSAs بأن يسمح لهم بالتعويض. وإلا سيؤدي التدريب إلى تقليل الحماسة بالنسبة للكثيرين حيث سيكون مملاً كثيراً للبعض ومعقداً كثيراً للبعض الآخر. وإذا لم تتم معالجة الفروقات بين المتدربين، عندها يمكن أن تكون الشركات هي الخاسرة.

على سبيل المثال، قامت شركة تأمين بالتعاقد مع عدد من العمال المتقدمين بالعمر للعمل في مركز الاتصال التابع لها. اعتقد القائمين على إدارة الشركة أن صوت المتقدم بالعمر سيكون مفضلاً أكثر للعملاء المتقدمين بالعمر. تم إرسال العمال المتقدمين بالعمر إلى برنامج التدريب المستند إلى الكمبيوتر والتابع للشركة. غادر الكثير منهم العمل قبل انجاز التدريب ومن بقي كانوا أصحاب أداء دون المستوى المعياري. قررت الشركة أنها كانت فكرة سيئة أن تتعاقد مع عمال أكثر تقدماً في السن كونهم غير قادرين على تعلم التكنولوجيا الحديثة. وبعد مناقشات مع المستشار، قررت الشركة المحاولة مرة أخرى. هذه المرة تم توسيع التدريب. كان المدربون قادرين على العمل بشكل أقرب مع المتدربين الأكثر تقدما بالعمر. وبالنتيجة كان الأداء في العمل بعد التدريب مكافئاً للموظفين الأصغر سناً.

2-4 التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب :

يقصد بالتخطيط الإداري والمكتبي للتدريب هو كل ما له علاقة بالدورة التدريبية وتنظيمها فيما عدا التدريب نفسه ولا يستطيع أن يشاهده المشاركون أو يدخل في محتوى التدريب .

وتبرز أهمية التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب نظراً لعلاقته وتأثيره على كافة الجهات المعنية بالتدريب وذلك على النحو التالي:

بالنسبة للمدرب:

- يساعد في إعداد خطة كل جلسة تدريبية وحفظها .
- التنسيق بين المدربين في المواعيد والاجتماعات .
- تجهيز وترتيب الأدبيات والدراسات .
- تجهيز الأدوات والمعينات التدريبية .
- توزيع أسماء وأماكن المدربين على المتدربين.

بالنسبة للمتدرب:

- الاتصال بالمتدربين وإرسال دعوات الحضور وبرنامج الدورة .
- معرفة مواعيد وصول المتدربين .
- حل أي مشاكل تواجه المتدربين عند إقامتهم .

- ترتيب أي رحلات ميدانية أو ترفيهية .
- تسجيل قائمة بأسماء وعناوين المتدربين .

بالنسبة للجهة المنظمة للتدريب:

- حفظ أسماء وعناوين المشاركين بملف لوضعها على قائمة المراسلات للجهة .
- حفظ ملف تدريبي كامل يمكن الرجوع إليه عند الحاجة .
- توثيق الدورة التدريبية .

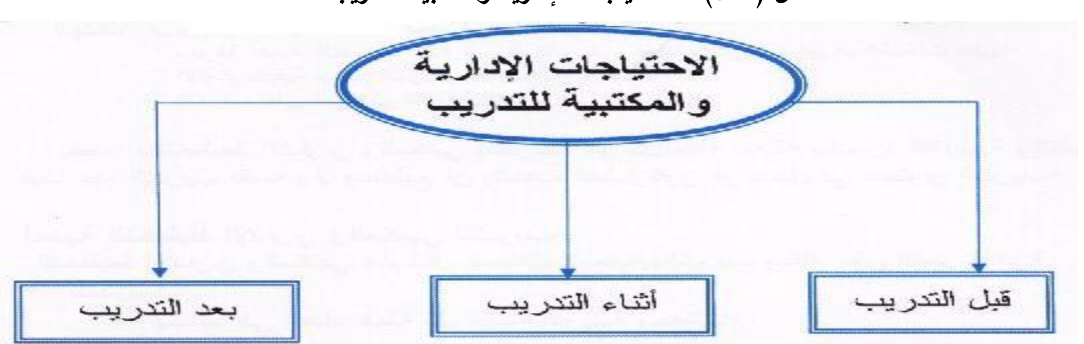
بالنسبة للجهة الممولة للتدريب:

- حفظ المراسلات التي تتم بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الممولة له .
- الحصول على عروض أسعار لتكلفة إقامة الدورة من أكثر من مكان حتى تختار الهيئة الممولة المكان المناسب .
- تسجيل الموضوعات اليومية وإرسال نسخة للجهة الممولة مع الميزانية .
- إرسال ملف الدورة وتقاريرها للجهة الممولة .

4-3 تحديد الاحتياجات الإدارية والمكتبية للتدريب :

لكل مرحلة احتياجات إدارية ومكتبية مختلفة وحتى يستطيع منسق برنامج التدريب أن يتذكر كل هذه الاحتياجات وترتيب تنفيذها يفضل أن تقسم مراحل التدريب كما في الشكل (5.2)التالي :

الشكل (5.2) : الاحتياجات الإدارية والمكتبية للتدريب



ولعدم إغفال أي شيء يفضل تسجيل المهمة ومن سيقوم بتنفيذها ومتى سينتهي منها كما في الجدول التالي :

متى سيتم تنفيذها	من سيقوم بها	المهمة/ الاحتياج

وهنا يجب تحديد هذه الاحتياجات في مختلف مراحل التدريب كما يلي :

❖ **الاحتياجات التدريبية قبل بدء التدريب :**

أ) فترة الإعداد مع الجهة الممولة :

- إرسال مقترح المشروع
- معرفة الشخص المسؤول
- استلام عقد التنفيذ والتمويل للدورة.
- التنسيق مع الجهة الممولة على مكان وموعد التنفيذ.

ب) فترة الإعداد للدورة التدريبية :

- إرسال خطابات المشتركين.
- الاتصال بالمشتركين والتأكد من حضورهم.
- الاتصال بالأماكن المقترح تنفيذ الدورة بها والحصول على عروض وأسعار وزيادة الأماكن لاختيار أنسبها.
- الاتصال بالمدربين والتنسيق بينهم وإعطائهم جدول الدورة.
- استلام خطة كل جلسة تدريبية من كل مدرب.
- استلام الأدبيات الخاصة بكل مدرب وتسليمها للبضاعة والتصوير.
- ترتيب الأدبيات تبعاً لاستخدامها بالتدريب.
- تجهيز الأدوات التدريبية المساعدة والتأكد من صلاحيتها للعمل.
- شراء وتجهيز ملفات التدريب الخاصة بكل متدرب والأدوات المكتبية التي سيحتاجها.

- توفير وسيلة نقل لكل الاحتياجات التدريبية لمكان الدورة.
- توفير وسيلة نقل لكل المتدربين المغتربين لمكان الدورة.
- تجهيز مبلغ من المال للصرف فيه أثناء فترة الإعداد (نثريات الدورة).

❖ **الاحتياجات التدريبية أثناء التدريب :**

- تأمين المنامة للمتدربين من خارج منطقة التدريب وتوفير الراحة لهم .
- مراجعة تنظيم القاعة بما يتناسب مع خطط الجلسات.
- ترتيب الأدبيات بالقاعة لكل جلسة بما يتناسب مع خطط الجلسات .
- توفير وسائل ومعينات التدريب المطلوبة.
- الاحتفاظ بنسخة من كل ملف يتم توزيعه لتكوين ملف تدريبي متكامل.
- استلام تلخيص وتقييم كل يوم تدريبي وطباعته وتصويره لتوزيعه على المشتركين.
- التخطيط لأي زيارات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل المصروفات اليومية.
- التحضير لليوم التدريبي التالي.
- تجهيز وطباعة الشهادات.

❖ **الاحتياجات التدريبية بعد التدريب :**

- توزيع أسماء المتدربين والمدربين وعناوينهم لزيادة التعارف والتنسيق والتعاون فيما بينهم مستقبلاً .
- نقل الوسائل التدريبية لجهة التدريب.
- دفع تكاليف التدريب.

5- تنظيم التــدريب *Training Organization*

إن الشكل الذي يبدأ به التدريب يحدد النمط الذي سيسير عليه فمن خلال الجلسة الأولى يكون الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم الانطباع الأولي سواء كان سلبياً أو إيجابياً، سيكونون حساسين لبعض الموضوعات مثل المكان، المدرب، مواد التدريب، عملية التدريب المتوقعة. عدم إعطاء الاهتمام الكافي لهذه المرحلة من التدريب قد يؤدي إلى ارتفاع التوتر والقلق والانطباع الخاطئ ومن

ثم يشجع على الانسحاب المبكر من الدورة التدريبية . وبالمثل، فإن الطريقة التي يمكن بها تذكر أو نسيان الدورة التدريبية يعتمد على الطريقة التي تختتم بها، الأسبوع الأخير أو اليوم الأخير أو الجلسة الأخيرة تعطي الانطباع الأخير للمشارك حول الدورة التدريبية إما أن تؤكد أو تبدل شعورهم تجاه الدورة التدريبية. لذلك فإن اختتام الدورة التدريبية يتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام شأنه شأن افتتاح الدورة التدريبية أنه يساهم بشكل كبير في الفاعلية الكلية للدورة التدريبية. لكن حتى وإن تم التخطيط والتنفيذ للبداية والنهاية بشكل مناسب، فإنه من الممكن، في أي مرحلة أن تذهب الأمور في الاتجاه الخاطئ أو غير المناسب على الأقل، لذلك فإن القدرة على معالجة هذه الانحرافات لها نفس الدرجة من الأهمية في إدارة التدريب .

نستعرض هنا عملية تنظيم التدريب في مراحله الثلاث (بداية، أثناء، وبعد التدريب)

1-5 التنظيم في بداية التدريب

يبدأ المشاركون الدورة التدريبية بالعديد من الأسئلة في أذهانهم، بعض هذه الأسئلة هي متطلبات عملية حول كيفية تنظيم وإدارة التدريب (طول كل جلسة، فترات الراحة، جدول الأنشطة، طبيعة الدورة). الاعتبارات الأخرى تتفاوت ما بين من هم المدربون، والقلق من عدم معرفة الآخرين، الشعور بالوحدة، فقدان الثقة بالنفس...الخ .

الأمور العملية والإجرائية يمكن التعامل معها بشكل مباشر، لكن معرفة أسباب قلق المتدرب والتعامل معها بالشكل المناسب يتطلب الكثير من الثقة بالنفس وبعد النظر من جانب المدرب. على كلٍ فإن بداية التدريب أكثر من مجرد تقديم البرنامج والبدء في تنفيذه .

يمكننا أن نتحدث عن مجموعة من الأمور التي تفيد في هذه المرحلة :

- تعريف المشاركين ببعضهم البعض .
- تقديم الدورة التدريبية (نبذة مختصرة عن الأهداف وطريقة التدريب)
- شرح الإجراءات الإدارية (توضيح الجدول الكلي والزمني للدورة، فترات الراحة، التجهيزات، القاعات والأماكن المختلفة، الحمامات وأماكن الصلاة)
- لا بد أن يشعر المشارك بالارتياح في الجلسة الافتتاحية.

2-5 التنظيم أثناء التدريب

هناك بعض المشكلات التي تظهر أثناء التدريب، فمهما كانت خبرة المدرب، لا بد من حدوث بعض الأشياء التي تجعل الدورة لا تسير كما هو مخطط لها. إذ أنه في بعض اللحظات لا بد أن يعتري المشاركين نوع من عدم الرضا من القاعة، أو الملل وعدم الرغبة، مما يولد إحساساً بأن هناك شيء مفقود لكنه غير معروف بعد ما هو؟ وهو ما يطلق عليه الانخفاضات سواء بالنسبة للمتدربين أو بالنسبة للمدربين. لا شك بأن تحديد هذه اللحظات هي الخطوة الأولى واختيار الطريقة الأنسب لمعالجتها هي الخطوة الثانية .

الانخفاضات قد تحدث في أي لحظة لأي سبب من الأسباب، قد تحدث لبعض الأفراد أو لكل المشاركين، قد يكون لها أسباب هامشية أو هامة، أياً كان السبب فإن لهذه الانخفاضات آثار هامة . **بالنسبة للشعور بالانخفاض من قبل المتدرب**، مهما كانت المشكلة، قد يشعر المشاركون بالقلق، الغضب، الملل أو عدم الفائدة أو قد يخرجون من الإطار ويبدؤون بالسرحان. وبالمقابل يبدأ **الشعور بالانخفاض من قبل المدرب** عندما يحس المدرب بملل المشاركين أو بعضهم فإنه يشعر بالسخط وعدم الرضا. يتحول الانخفاض إلى عائق للتعلم إذا تم تجاهله بواسطة المجموعة. الإحساس السلبي يبعد المشارك ويشغله عن المهام وعمليات التعلم لذلك فمن الأفضل معالجة هذه الانخفاضات بأسرع ما يمكن .**وهنا لا بد من التذكير بأن حدوث هذه** الانخفاضات ليس بأي حال تقصيراً من المتدرب، لكن المهارة الحقيقية للمدرب هي التعرف على وجود هذه الانخفاضات والقيام بعمل إيجابي تجاهها .

وتشير الدراسات إلى مجموعة من الآليات التي يمكن أن نلجأ إليها في مواجهة الانخفاضات :

- **تجاهلها :** قد يؤدي هذا إلى ذهابها أو اختفائها وفي كلا الحالتين أنت لم تتعرف على المشكلة ولم تحلها .
- **إنهاء الجلسة مبكراً لفترة الراحة أو الغذاء :** هذا قد يكون فعلاً إذا كان المتدربون فقط متعبون من العمل المتواصل أو أن الكراسي أصبحت غير مريحة، لكنك لا تستطيع التأكد عن ماهية المشكلة لذلك يظل احتمال حدوثها مرة أخرى قائماً.

- **إعطاء المتدربين تمريناً ما للقيام به** : هذا يعطي المدرب فرصة لمتابعة عملية التعلم. لكن إذا لم يقم المشاركون بأداء العمل بالمستوى المطلوب، لن يكون بإمكان المدرب معرفة السبب، بالإضافة إلى أن التمارين أحياناً لا تعطي المتدربين الفرصة لاطلاعك عما يشعرون به .
- **الانتقال إلى نشاط آخر مختلف تماماً** : إذا كان سبب الانخفاض هو اختلاط الأمر أو عدم المقدرة على الفهم فإن هذا الأمر سيعالج المشكلة. وبالمثل فإن اللعبة أو التغيير من العمل في مجموعات كبيرة إلى مجموعات صغيرة قد يؤدي إلى الشعور بالراحة .
- **المبادرة بمراجعة محتوى التدريب** : من الأفضل عند إجراء ذلك منح المشاركين فرصة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم حول التدريب، كأن يقول المدرب مثلاً **ابتداء ذلك بأن تقول** يبدو أننا سنسير بطيئاً بعض الشيء هذا اليوم وعندي إحساس بأن بعضنا غير سعيد بعض الشيء في هذه اللحظة، ربما لأن الموضوع الأخير كان طويلاً بعض الشيء، ما هو شعوركم تجاه ما كنا نفعله؟ مثل هذه الأسلوب يتطلب من المدرب ليس فقط تأجيل الأحكام بل أن يكون مهيئاً لقبول الملاحظات الحرجة أيضاً .

3-5 التنظيم عند اختتام التدريب

الجلسة الختامية تعطي فرصة لإنهاء التدريب، إذا لم يتم إنهاء الدورة التدريبية بالشكل المناسب فإن المتدربين سيغادرون الدورة بإحساس غير مريح كأنَّ التدريب لم يكتمل، إنهاء التدريب قد يأخذ واحد أو أكثر من هذه الأشكال .

1) **نشاط ختامي** :يتم التفكير في نشاط يمكّن المشاركين من تطبيق المعارف والمهارات التي تعلموها خلال الدورة التدريبية .
2) **تقييم نهائي** :يتم تقييم الدورة بناء على توقعات المشاركين وأهداف الدورة، إذا تم التقييم بلا فد أن تتم مناقشة النتائج .
3) **تقييم الدورة** :الهدف من تقييم الدورة هو تقييم ردود فعل المشاركين تجاه الدورة التدريبية. وهو أمر هام لمعالجة الأخطاء وتحسين الأداء مستقبلاً .

6- بيئة التدريب *Training Environment*

تعرف بيئة التدريب بأنها كل المؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالتدريب من تجهيزات القاعة، الأجهزة والمعدات، حالة الجو، الخدمات، والتسهيلات المتوفرة... الخ. وهذه العوامل بحاجة عناية وانتباه كبيرين لتحقيق الغاية الأساسية بجذب وتحفيز المتدربين والمدربين لتنفيذ البرنامج التدريبي بالشكل الأمثل. ويشير معظم خبراء التدريب إلى أهم النقاط المرتبطة ببيئة التدريب التي نعرضها أدناه.

1-6 تجهيزات قاعة التدريب

لا يبدو تجهيز قاعة التدريب موضوعاً ذو أهمية بالغة في مبدأ الأمر، ولمعظم المدربين، خاصة الذين يعملون في الدورات التدريبية القصيرة والمكثفة، حيث تكون البيئة الطبيعية لمكان التدريب إما غير معروفة أو أحد المعوقات المؤكدة . وعادة ما يكون الانشغال بتجهيز مواد التدريب وهو الأمر الذي يحتل قمة اهتمامات المدرب دون أي اعتبار لتهيئة المكان الذي سيتم فيه تقديم هذه المواد التدريبية إلا أنه من الضروري بمكان إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بهذا الأمر لأن نجاح التدريب إلى حد كبير مرهون بتوفير البيئة المناسبة بغض النظر عن مواد التدريب المستخدمة .

2-6 أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب

علاقة المتدربين ببعضهم البعض وبالمدرب (شكل الجلوس، المسافات، اتصال النظر)

- الجو العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء
- التجهيزات (ماء الشرب، مقاعد، مكان لفترات الراحة)
- الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، المراوح، مكيفات الهواء، التوصيلات الكهربائية)

3-6 العوامل التي توضع في الاعتبار عن اختيار وتجهيز قاعة التدريب

- تصميم الكراسي.
- المظهر العام المريح.
- التهوية.

- الرؤية.
- السماع.
- مواقع الحمامات.
- سلال المهملات/ طفايات السجائر.

4-6 أشياء يجب مراعاتها في تجهيز واختيار مكان التدريب

- تجنب الديكور الصارخ الذي يؤثر على تركيز المتدرب .
- المعدات كالسبورات الورقية يجب أن تكون متحركة أو بالإمكان تغطيتها عندما لا تكون قيد الاستعمال .
- يجب أن تكون شكل الجلسة يتيح أكبر قدر من اتصال النظر بين المشاركين ورؤية جيدة للمعينات التدريبية المستخدمة .
- يجب أن تكون مساحة الغرفة ونوع الأثاث بالصورة التي تعطي القدر الكافي من المرونة في التشكيل وتوفير الفراغات .
- لا بد من وجود ملحقات كغرفة للراحة أو لتخزين مواد التدريب .
- مواصفات المقاعد تشمل الارتفاع، زاوية الميل، راحة الأيدي، الحركة دون إزعاج، ونوع التجليد المناسب .
- التهوية ودرجة الحرارة يجب أن يتم التحكم فيها لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الناس داخل القاعة .
- أجهزة العرض والتلفزيونات يجب أن تتناسب مع حجم الغرفة مع وجود آلية للتحكم في الإضاءة .
- الأشياء الإضافية كالساعات، لافتة عنوان الدورة على المدخل يجب أن يتم توفيرها .
- مستوى الضوضاء يجب أن يكون محدداً ويمكن التحكم فيه.

5-6 شكل جلوس المتدربين

ترتيبات الجلوس ذات أهمية كبيرة في التدريب حيث أن شكل وضع الأثاث بالقاعة يعطي المتدربين إشارة مبكرة حول طبيعة الدورة التدريبية ويؤثر على توقعاتهم لها. وبشكل عام فإن ترتيبات الجلوس تعتمد على :

- شكل ومساحة قاعة التدريب.
- عدد المشاركين.
- نوع الأنشطة التدريبية المقدمة.
- طبيعة التدريب ودور المدرب فيه .

وتبدو أهمية شكل جلوس المتدربين في عملية التدريب من خلال النقاط التالية :

- شكل الجلوس له علاقة بطريقة / أسلوب التدريب.
- شكل الجلوس له علاقة بالإمكانات المتوفرة (المساحة/ عدد المقاعد/ الطاولات)
- شكل الجلوس له علاقة بالاتصال والتواصل بين المشاركين.
- شكل الجلوس له علاقة بثقافة وعادات المجتمع (ذكور وإناث)
- شكل الجلوس له علاقة بقدرة المدرب على إدارة التدريب.
- شكل الجلوس له علاقة بعدد المشاركين.

6-6 الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب

- **شكل المجموعات الصغيرة** : يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط ويحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال والتواصل مع المجموعات الأخرى ويحتاج لمساحة كبيرة .
- **الشكل نصف الحلقي** : يسمح للمدرب بالاتصال مع من يريد ولكن فرص الاتصال بين المدربين ضعيفة .
- **الشكل البيضاوي** : لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعَّال بين المتدربين فالبعض ينعم باتصال جيد مع البعض ويُحرم البعض الآخر من ذلك .
- **شكل حرف** U : شائع جداً وفرص الاتصال فيه ليست كافية حيث تنشط بين مشاركين وتضعف بين آخرين ويتطلب مساحة كافية كضمان لسهولة الحركة، وللتغلب على هذه المشاكل تزال الطاولات .
- **شكل المربع** : الاتصال ضعيف نوعاً ما من حيث الفاعلية ويكون قوياً بين المدرب والمتدرب الذي يليه في الاتجاهين ولكنه ضعيف بين المتدربين المتقابلين خاصة إذا كانت المسافة كبيرة .

- **الشكل الدائري** : من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال على مستوى المجموعة التدريبية ويستخدم يشكل واسع في التدريب بالمشاركة .
- **شكل المصفوفة** : من الأشكال التقليدية التي تستخدم في البرامج التدريبية المرتكزة على تقديم المعلومات كالمحاضرات .
- **الشكل الموازي** : يستخدم على نطاق المجموعات الصغيرة والاتصال فيه ضعيف بين المتدربين وقوي مع المدرب .
- **شكل المدرج** : شكل شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد ولا تسمح باتصال فعَّال بين المتدربين .
- **الجلوس الحر** : الاتصال ضعيف بين المتدربين ويُستخدم في المهمات الفردية والتي تستلزم وجود مسافة معينة بين متدرب وآخر .

7- مخرجات تصميم التدريب: *Training Design Output*

كما تمت الإشارة في بداية هذا الفصل، لتطوير برامج تدريبية فعّالة تحتاج لفهم العوامل المختلفة التي تُسهل التعلم والتحويل. يعد هذا أحد المخرجات الثلاثة لمرحلة التصميم. ما تبقى من المخرجات هو تطوير طرق التقويم وتحديد الطرائق البديلة للتعليم وهذا ما سيتم تداوله في الفصول التالية.

المراجع المستخدمة في الفصل

1- توفيق، عبد الرحمن، التدريب : أصول ومبادئ. مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة، 2007.

2- العزاوي، نجم. التدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

3- مايك ويلز (ترجمة محسن الدسوقي) . إدارة عملية التدريب – وضع المبادئ موضع التنفيذ . معهد الإدارة العامة- مركز البحوث. الرياض 2005.

4- المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "أعمال المؤتمرات"، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008 .

5- وليم تريسي (ترجمة سعد الله الجبالي). تصميم نظم التدريب والتطوير . الإدارة العامة- مركز البحوث. الرياض 2004.

6- ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

7- Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management :What's New in Management, Pearson; 5 edition , 2018.

8- Gary Dessler, Human Resource Management, Pearson; 15 edition, 2016.

9- Noe Raymond A. Employee Training and Development, McGraw-Hill Higher Education 7th Edition , 2016.

10- Scott Snell & Shad Morris & George W. Bohlander, Managing Human Resources, Cengage Learning; 18 edition , 2018.

11- Swanson Richard A. & Holton Elwood F.. Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, California, 2001.

12- Thorn, Kaye & Mackey, David, Everything You Ever Needed About Training, Paperbook – 2007.

13- Timothy P. Mottet & K. David Roach, Training & Development: Communicating for Success, Pearson; 2 edition (2012)

14- إدارة التدريب الفعال (نظم واستراتيجيات) : P. Nick Blanchard & James M. Thacker, Effective Training Practices, – ترجمة حسان إسماعيل – هيثم عيسى – مظهر يوسف – أحمد صالح ،المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 2014

أسئلة للمناقشة في الفصل الخامس

السؤال الأول: وضح مفهوم تصميم التدريب وما هي الأسئلة التي تجيب عليها. (الإجابة في الفقرة 1)

السؤال الثاني: ما هي أهم القيود التنظيمية التي يجب مراعاتها في تصميم التدريب.(الإجابة في الفقرة 2)

السؤال الثالث : كيف يتم تنظيم التدريب أثناء التدريب. (الإجابة في الفقرة 5)

السؤال الرابع : كيف تتم صياغة الهدف التدريبي. (الإجابة في الفقرة 3)

السؤال الخامس :تتضمن عملية تسهيل التعلم التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب، وضح كيف تتم عملية التخطيط هذه. (الإجابة في الفقرة 4)

السؤال السادس : كيف يتم تنظيم التدريب عند نهاية التدريب. (الإجابة في الفقرة 5)

أسئلة الخطأ والصواب : ضع كلمة صح أو خطأ أمام كل عبارة

العبارة	الجواب
يمكن القول أن مرحلة تصميم التدريب تعطينا إجابات حول أهداف ونمط التدريب	**صح**
لا تمثل نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية مدخلات جيدة لتصميم التدريب	**خطأ**
لا يجب الأخذ بعين الاعتبار القيود التنظيمية عند تصميم التدريب	**خطأ**
بسبب محدودية الموازنات، يجب تحديد الأولويات عند تصميم التدريب	**خطأ**

أسئلة الخيارات المتعددة :

يؤثر التعقيد التكنولوجي في نمط التدريب إذا : **أ . كان هناك عدة مواقع عمل** ب . كان هناك موقع فريد ج . كان هناك مدربين ناجحين د . كل ما سبق خاطئ	يعتبر من الأنماط التدريبية الأربعة : **أ . التفاعل والتعلم** ب . التعاون والعلم ج . النقل والمواصلات د . كل ما سبق صحيح
تشير أهداف نقل وتحويل التدريب إلى	لأي هدف جيد ثلاثة عناصر هي

أ . ما يجب أن يشعر به المتدرب	أ . المدخلات والظروف والمعايير
ب . وصف المعارف	**ب . المخرجات والظروف والمعايير**
ج . وصف المهارات	ج .العمليات والظروف والمعايير
د . غير ذلك	د . كل ما سبق خاطئ

حالة عملية

الحالة 1

قام ميكانيكيون من وكالات من أنحاء البلد بحضور جلسة تدريبية استغرقت ثلاثة أيام تم طلب حضورها من قبل المصنع. تم تقسيم تكلفة التدريب بما فيها السفر والإقامة، بين المصنع والوكالات. كان محور التدريب هو الأنظمة الكهربائية في ثلاثة خطوط إنتاج للسيارات. آخذين بعين الاعتبار عدد المتدربين، سيكون الأمر مكلفا جداً تقديم ثلاث سيارات لكل ميكانيكي للعمل عليها كما وسيكون الأمر تقريبا شبه مستحيل فيه العثور على آلية ضخمة بشكل كافٍ للقيام بذلك. لذلك تم تصميم التدريب بحيث يعطي المدرب التعليمات المتعلقة بالأنظمة المتنوعة ومن ثم عرض مشاكل متنوعة يمكن أن تحدث. عندها سيحاول المتدربون أن يحددوا الأعراض التي يمكن أن تنتج. على سبيل المثال، يمكن صياغة المشكلة كما يلي "السيارة فيها مكثف محروق" عندها سيحاول المتدربون تحديد الأعراض التي يمكن أن تظهر (على سبيل المثال: فرض طلب تدفق جهد تيار عالي على نظام المركبة الكهربائي يمكن أن يُعطل النظام الكهربائي بما فيه البطارية، المُبدل، ومنظم الفولتاج). غطى التدريب طيفاً واسعاً من المشاكل الكهربائية، وقدر الميكانيكيون التدريب تقديراً عالياً عند الانتهاء منه. عند القيام بتقويم تعقب، شعر مدير التدريب بخيبة أمل عند معرفته بأن الوكلاء أفادوا أنّ الميكانيكيين الذين يعملون معهم لم يبدوا تحسناً في المشاكل المتعلقة بالمشاكل الكهربائية .

الحالة 2

أنت مدير التدريب لبرنامج تدريبي مصمم لإعداد الأفراد حتى يكونوا معتَمدين كمديري برامج. يُقسم التدريب إلى خمسة أقسام. يتألف كل قسم من يومي تدريب على مدى أربعة أسابيع. يوجد لكل قسم مدرب مختلف خبير في محتوى تلك الجلسة. في نهاية كل أسبوع، يخضع المتدربون لاختبار من أجل قياس ما تعلموه. لقد قمت للتو بمراجعة نتائج المجموعات الأربعة الأخيرة من أجل أن تكون قد أكملت التدريب. تندهش عند ملاحظة أنّ المتدربين قاموا بأداء سيء عند الاختبار الأول لكنهم تحسنوا بشكل ملحوظ في الاختبار الثاني والثالث. ومن ثم قدّم المتدربون أداءاً سيئاً في الامتحان الرابع لكنهم تحسنوا بالاختبار الخامس والسادس. استمرت هذه النزعة طيلة العشرين أسبوعاً، حتى بالنسبة للمتدربين الأفضل. وأنت تتساءل ماذا يحدث هنا؟

المطلوب تحديد الشيء الخطأ الذي حصل في الحالتين المذكورتين حيث كلاهما تتناولان الحاجة لتطوير أهداف تدريبية جيدة.

<u>الحالة رقم 1</u>

تذكّر الحوادث التي تمت مناقشتها في الحالة الأولى. لم يحصل تحويل/نقل جيد للتدريب على حل المشاكل. ما الخطأ الذي حصل؟ هل كان تقديم المزيد من التدريب سيساعد الميكانيكيين كي يصبحوا أفضل في حل المشاكل؟ أعد فحص التدريب الذي تم القيام به. عرضَ المدرب مشكلة وأشار المتدربون إلى الأعراض التي ستنتج عن المشكلة. كانت تسلسل المشكلة/ الأعراض معاكساً تماما لما كان سيطلب منهم أن يقوموا به في العمل، والذي تضمّن مشاهدة أحد الأعراض ومن ثم تحديد المشكلة. ربما يكون لمجموعة محددة من الأعراض عدة أسباب مختلفة، ولكن الميكانيكيين لم يكونوا قد تدربوا على استخدام الأعراض لتشخيص السبب. لو تمّ تطوير أهداف التعلم المناسبة قبل تصميم التدريب لكان المدرب قد أدرك هذا الخطأ. على سبيل المثال، فكّر في هدف التعلم التالي "عند تحديد أعراض المشكلة الكهربائية، سيكون المتدرب قادراً على تعداد ووصف الأسباب الممكنة لهذه الأعراض". لو تم تطوير هذا الهدف قبل التدريب، لكان نمط التدريب المطلوب أكثر وضوحاً.

<u>الحالة رقم 2</u>

في حادث الحالة رقم 2، مر أداء جميع المتدربين بدورة من الأداء السيئ في الاختبارات 1، 5، 9، 13، و17، والذي تحسّن كثيراً في بقية الامتحانات. تذكر، لقد قام مدربٌ مختلفٌ بتدريس كل قسم. في الفحص الأول، لم يعلم المتدربون ما سيتوقعونه ولذلك كان أداؤهم سيئاً. ما إن فهموا ما سيتوقعونه في الاختبارات، حتى تحسنوا في الاختبارات الثلاثة الباقية. عند وصول مدرب جديد، قاموا بالتحضير كالعادة فقط ليجدوا أنّ نمط الاختبار قد تغيّر؛ عندما فهموا ما يريده المدرّب الجديد، كان أداؤهم أفضل. كان الأمر يتعلق بـ "التعود على ما يريده المدرّب هو الذي سبّب هذه الدورة". عندها نظر مدير التدريب إلى الأهداف الخاصة بكل قسم ووجدها مصاغة بشكل غير محكم وغير واضحة بشأن ما يفيد بأنّ المتدربين قد تعلموا ما هو مفترض أن يتعلموه. بفرض تمّت الصياغة بشكل صحيح فستصف الأهداف لكل من الجلسات بوضوح توقعات الأداء والطريقة التي من

خلالها سيتم قياسها. مع معرفة ذلك، قام مدير التدريب بمراجعة أهداف التعلم لجميع الأقسام مقدماً إرشادات لكل من المعلمين والمتدربين بخصوص ما يشكل تعلما ناجحا. وحالاً اختفت المشكلة.

الفصل السادس: طرائق التدريب التقليدية

1- مدخل إلى طرائق التدريب Introduction To Training Methods

بعد أن يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية، تعمل إدارة الموارد البشرية على تجسيد هذه الأهداف، وهذا من خلال استخدامها لمجموعة من الأساليب التدريبية. يتم التركيز في هذه المرحلة على اختيار الأسلوب المناسب والذي يجب أن يتوافق مع الغاية من التدريب الذي يتطلبه، إذ أن الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة يعد أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي، لا سيما وأن الأساليب التدريبية قد شهدت تنوعا وتعددا ملحوظا، هذا إضافة إلى تنوع أهدافها وتباينها بهدف خدمة أغراض مختلفة للتعلم وغايات متعددة، من اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية.

يركز هذا الفصل على أساليب التدريب التقليدية، والطرق التي لا تتطلب تقنية جديدة (على سبيل المثال، الإنترنت) لتنفيذ التدريب أو تسليمه أو تحويله. ومع ذلك، يمكن تسليم معظم الطرق التي ستتم مناقشتها في هذا الفصل باستخدام القرص المضغوط أو الإنترنت. ويتم تنظيم أساليب التدريب التقليدية في هذا الفصل في ثلاث فئات عريضة: **طرق التقديم وطرق التدريب العملي وطرق بناء المجموعات (أو التدريب الجماعي).**

2- طرق التقديم والعرض: Presentation Method

طرق العرض هي الطرق التي يكون المتدربون فيها مستلمين سلبيين للمعلومات. قد تتضمن هذه المعلومات الحقائق والعمليات وطرق حل المشكلات. المحاضرات والتقنيات السمعية البصرية هي طرق التقديم التي سنقدمها في الفقرات التالية.

1-2 المحاضرة : Lecture

في المحاضرة، يتواصل المدربون مع المتدربون من خلال الكلمات المنطوقة لتوصيل ما يريد المتدربون تعلمه. إن توصيل القدرات المستفادة هو في المقام الأول في اتجاه واحد " من المدرب إلى

الجمهور". كما هو معروف، يظل العرض التقديمي في الفصول الدراسية بقيادة المدرب طريقة تدريب شعبية على الرغم من التقنيات الجديدة مثل الفيديو التفاعلي والتعليم المدعوم بالحاسوب.

تعد المحاضرة واحدة من أقل الطرق تكلفة وأقلها استهلاكا للوقت لتقديم كمية كبيرة من المعلومات بكفاءة بطريقة منظمة. إن أسلوب المحاضرة يستخدم أيضا بسهولة مع مجموعات كبيرة من المتدربين. إلى جانب كونها الوسائل الأساسية لتوصيل كميات كبيرة من المعلومات، يتم استخدام المحاضرات لدعم أساليب التدريب الأخرى مثل نمذجة السلوك والتقنيات القائمة على التكنولوجيا . على سبيل المثال، يمكن استخدام محاضرة لإيصال المعلومات المتعلقة بالغرض من برنامج التدريب أو النماذج المفاهيمية أو السلوكيات الأساسية للمتدربين قبل تدريبهم وبالتالي سيكون المتلقي أكثر تفاعلية والبرنامج التدريبي سيكون أكثر ملاءمةً لاحتياجات المتدربين.

تجدر الإشارة إلى أن التدريس (أو استخدام المحاضرة في التدريب) يجلب المزيد من الخبرة والبدائل التكميلية للدورة التدريبية. يتطلب التدريس الجماعي مزيدا من الوقت من جانب المدرب، ليس فقط لإعداد جلستهم الخاصة ولكن أيضا من أجل التنسيق مع المدربين الآخرين، خصوصاً عندما يكون هناك قدر كبير من التكامل بين الموضوعات. يمكن للمتحدثين الضيوف تحفيز التعلم من خلال تقديم أمثلة وتطبيقات للمتدربين. لكي يكون المتحدثون الضيوف فعالين، يحتاج المدربون إلى تعيين توقعات مع المتحدثين فيما يتعلق بكيفية ارتباط العرض التقديمي بمحتوى الدورة التدريبية. قد تزيد العروض التقديمية من مغزى المادة وانتباه المتدربين، ولكن يمكنها أن تمنع التعلم إذا كان المتدربون يفعلون ذلك.

رغم ما سبق إلا أن طريقة المحاضرة لديها العديد من العيوب. تميل المحاضرات إلى الافتقار إلى مشاركة المشاركين، والتغذية المرتدة، والاتصال الهادف ببيئة العمل وكل هذه النقاط تمنع عملية نقل التدريب وتحويله. كما تجذب المحاضرات عددا قليلاً من حواس المتدربين لأنهم يركزون بشكل أساسي على معلومات السمع. تجعل المحاضرات أيضاً من الصعب على المدرب أن يحكم سريعاً وبفعالية على مستوى فهم المتعلمين. للتغلب على هذه المشكلات، غالباً ما تستكمل المحاضرة بفترات من الأسئلة والأجوبة ومناقشة وفيديو، الألعاب، أو دراسات الحالة. تتيح هذه التقنيات للمدرب

أن يبني في المحاضرة المزيد من المشاركة النشطة، والأمثلة ذات الصلة بالتمارين، والتمارين، التي تسهل تعلم ونقل التدريب.

في أعمال Sony Pictures، يأخذ التدريب أشكالا مختلفة. على سبيل المثال، يتم إعادة تدريب الموظفين قبل البدء في مشروع جديد. تقوم الشركة بإنشاء تأثيرات مرئية ورسوم متحركة رقمية، وبالنسبة لكل مشروع، تستخدم أساليب وتقنيات جديدة للإبداع التي تناسب شخصيات كل فيلم ومظهره. يأخذ الموظفون فصول دراسية (أي جلسات تدريب وفق أسلوب المحاضرة) لعدة ساعات كل يوم لتحديث مهاراتهم. ثم يعملون على تطوير إطار للرسوم المتحركة من فيلم مكتمل.

2-2 التقنيات السمعية البصرية : *Audiovisual Techniques*

تتضمن التقنيات السمعية البصرية الشرائح والفيديو. يعد الفيديو طريقة شائعة الاستخدام وقد تم استخدامه لتحسين مهارات الاتصال ومهارات إجراء المقابلات ومهارات خدمة العملاء ولتوضيح كيفية اتباع الإجراءات (مثل اللحام). ومع ذلك، نادراً ما يستخدم الفيديو بمفرده. وعادة ما تستخدم جنباً إلى جنب مع المحاضرات لإظهار المتدربين تجارب الحياة الحقيقية وأمثلة.

على سبيل المثال نبين كيفية قيام إحدى الشركات باستخدام الفيديو في برنامجها التدريبي. في الساعة 5:30 صباحًا. يستعد سائقوا Morse Bros لتقديم أول عدد كبير من الخرسانات. في الأعمال الخرسانية ، يجب تسليم منتج قابل للاستعمال في الوقت المناسب إلى مواقع البناء. تقع Morse Bros في Tangent بولاية أوريغون ، وهي واحدة من شركات المزج الجاهزة القليلة في الشمال الغربي للولايات المتحدة التي توفر تدريبات منتظمة لسائقيها. يلعب السائقون دورا رئيسيا في تحديد نجاح الأعمال. تمكنت Morse Bros من خفض التكاليف وزيادة رضا العملاء من خلال تزويد السائقين بتدريب على المنتج وتوجيه السائقين لتجنب عمليات الانقلاب والخمول المفرط في مواقع البناء. ما هي الطريقة التي تستخدمها Morse Bros في تدريب سائقيها؟ تنتج الشركة مقاطع فيديو للتدريب مقدمة من قبل السائقين الموجهين أو المشرفين أو بمعنى آخر المدربين. تتمثل مهمة المدرب في اختيار الفيديو الأسبوعي، وجدولة جلسات العرض، الاحتفاظ بسجلات الحضور، وتوجيه المناقشة الختامية التالية لكل فيديو. يتم تدريب الموجهين (المدربين السائقين) على لفت الانتباه إلى نقاط

التعلم الرئيسية التي يتم تغطيتها في الفيديو وربط الموضوع بالمسائل التي يتعامل معها السائقون في الوظيفة. يتم جدولة جلسات التدريب في الصباح الباكر في بداية عملية تبديل ورديات السائقين، والوقت محدود. نادراً ما يتم تشغيل مقاطع الفيديو لأكثر من 10 دقائق.

3 ـ الأساليب العملية في التدريب: *Hands-On Methods*

الأساليب العملية هي طرق التدريب التي تتطلب من المتدرب أن يشارك بنشاط في عملية التعلم. تتضمن هذه الأساليب **التدريب أثناء العمل، والمحاكاة، ودراسات الحالة، وألعاب الأعمال، ولعب الأدوار، ونمذجة السلوك.** هذه الطرق تعتبر مثالية لتطوير مهارات معينة وفهم كيف يمكن نقل المهارات والسلوكيات إلى الوظيفة، أو تجربة جميع جوانب إكمال المهمة، أو التعامل مع القضايا الشخصية التي تنشأ في الوظيفة.

1-3 التدريب أثناء العمل : *(OJT) On The Job Training*

يشير التدريب أثناء العمل (OJT) إلى عملية تعليم الموظفين الجدد أو عديمي الخبرة في وضع العمل وأثناء العمل من خلال مراقبة أقرانهم أو المديرين الذين يؤدون الوظيفة ومحاولة تقليد سلوكهم. OJT هي واحدة من أقدم أنواع التدريب غير الرسمي وأكثرها استخداما. تعتبر غير رسمية لأنها لا تحدث بالضرورة كجزء من برنامج تدريبي ولأن المديرين أو الزملاء أو الموجهين يعملون كمدربين. يمكن أن يكون الـ OJT مفيداً لتدريب الموظفين المعينين حديثاً، وتحسين مهارات الموظفين ذوي الخبرة عند إدخال تكنولوجيا جديدة، والتدريب المتداخل مع الموظفين داخل إدارة أو وحدة عمل، وتوجيه الموظفين المنقولين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة.

يأخذ الـ OJT أشكالا مختلفة، بما في ذلك التدريب المهني وبرامج التعلم الذاتي الموجهة. يتميز الـ OJT بالعديد من المزايا مقارنة بطرق التدريب الأخرى. يمكن تخصيصها لتناسب خبرات المتدربين وقدراتهم. ينطبق التدريب على الوظيفة فورا لأن OJT يحدث في الوظيفة باستخدام أدوات فعلية. نتيجة لذلك، فإن المتدربين لديهم دوافع كبيرة للتعلم. يوجد كل من المتدربين والمدربين في موقع العمل ويواصلون العمل أثناء حدوث التدريب. وهذا يعني أن الشركات توفر التكاليف المتعلقة بجلب المتدربين إلى موقع مركزي، وتوظيف المدربين، ومرافق التدريب.كما أنه يمكن تقديم OJT في أي

وقت، وسيكون المدربون متاحين لأنهم أقرانهم أو مدراء لهم. أخيراً، يستخدم OJT المهام الوظيفية الفعلية وتحدث في العمل. ونتيجة لذلك، فإن المهارات المكتسبة في OJT تنتقل بسهولة إلى الوظيفة. وتجدر الإشارة إلى تعدد أساليب التدريب داخل مكان العمل التي يمكن أن نعرض أهمها كما يلي:

3-1-1 تعليمات العمل Job Instructions

يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي يتعين على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل من أجل إكسابه المهارة المطلوبة، و بموجب هذا الأسلوب تكون مهمة المدرب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها، ثم العمل على تصحيح الانحرافات وهذا من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية، وإعطائه التوجيهات اللازمة لتفادي الوقوع في الأخطاء.

3-1-2 المساعدة الإشرافية Supervision Aide

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الموارد البشرية في نفس مكان عملهم، و في ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي، ويكون ذلك تحت إشراف الرؤساء المباشرين الذين يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء. ويتم التدريب بموجب أسلوب المساعدة الإشرافية في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، والرئيس المباشر هو ذاته المدرب. وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة للتدريب، لتدريب الموارد البشرية، ويراعى أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية، بحيث يتم تزويدها بنفس المعدات، وأن يكون لها نفس التصميم، تستخدم هذه الحالة عندما يزيد عدد الأفراد المراد تدريبهم دفعة واحدة بسرعة كبيرة.

ويتضح من هذا الأسلوب أنه يشبه سابقه إلى حد ما، باستثناء أن المدرب هنا هو الرئيس المباشر في حين أن المدرب في الأسلوب السابق يمكن أن يكون مسؤول آخر، هذا بالإضافة إلى أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها تكون غير مكتوبة في الأسلوب الثاني.

3-1-3 التدوير الوظيفي Job Rotation

نعني بهذا الأسلوب التدريبي نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة. وبانتقال الفرد المتمرن إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مغايرة فهو يكتسب الخبرات المهارات اللازمة، ومن شأن هذه الحركة بين الوظائف أن توسع من آفاقه العملية، وأن تعطي للمورد البشري مرونة أكثر، وتجعل من خبراته ومهاراته المتعددة تتطابق مع متطلبات جملة من الوظائف داخل نفس المنظمة.

إذن وبموجب هذا الأسلوب التدريبي تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية، وبذلك فهو يكتسب لخبرات إضافية، تمهد له الطريق لاستلام وظائف قيادية كونه تدرب على معرفة عالم المنظمة بشكل شامل، وليس على جزء واحد أو أجزاء محددة منها. ويشترط في استخدام أسلوب التنقل بين الوظائف أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد حتى تتسنى التنقلات فيما بينها، ولابد لنجاحه أن تكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب – وهي فترة استلامه للوظيفة – وأن يتبع ذلك عملية تقييم مستمرة للأداء، وهذا بهدف تصحيح الأخطاء.

4-1-3 الإدارة المتعددة Participation Management

يتضح من عنوان هذا الأسلوب بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط، ويتم بموجبه استدعاء الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة وإشراكهم في عملية تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا؛ وبمعنى آخر يقوم هذا الأسلوب التدريبي على عملية إشراك مستويات الإدارة الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات وتصريف الأمور داخل المنظمة، وتسمح هذه الطريقة للمسؤولين في المستويات الأدنى من الإدارة الاحتكاك بالإدارة العليا وهذا بغرض إكسابهم القدرات اللازمة لاتخاذ القرارات، وكذلك لتهيئتهم لشغل مناصب أعلى في الهيكل التنظيمي.

2-3 فترة التدريب في المهنة أو التلمذة الصناعية: *Apprenticeship*

التلمذة الصناعية هي طريقة للتدريب على العمل والدراسة مع التدريب أثناء العمل والفصول الدراسية. تجدر الإشارة إلى أنه في الولايات المتحدة الأمريكية، للتأهل كمتدرب مسجل وفقا للمبادئ

التوجيهية (أو وفقاً لقواعد ونواظم موضوعة سابقاً)، يجب أن يكمل المتدربون في معظم الحالات 144 ساعة على الأقل من التدريس في الفصول الدراسية ويجب أن يحصلوا على 2000 ساعة أو سنة واحدة من الخبرة أثناء العمل. بمجرد أن يكون تدريبهم مكتملاً، يطلق على المتدربين اسم "عمال الرحلة" ويحصلون على شهادة من قسم العمل في الولايات المتحدة أو من وكالة تدريب مهنية تابعة للدولة. ويمكن رعاية التلمذة الصناعية من قبل شركات فردية أو بواسطة مجموعات من الشركات المتعاونة مع الاتحاد. فغالبية برامج التلمذة الصناعية في المهن الحرفية الحرة مثل السباكة والنجارة والأعمال الكهربائية والأنابيب.

تتمثل الميزة الرئيسية لبرامج التدريب المهني في هذه الطريقة في أنه يمكن للمتعلمين كسب الأجر أثناء التعلم. هذا مهم لأن البرامج يمكن أن تستمر عدة سنوات. عادة ما تزيد أجور المتعلمين تلقائيا مع تحسن مهاراتهم. كما أن التلمذة الصناعية عادةً ما تكون خبرات تعلم فعالة لأنها تتضمن تعلم السبب وكيف يتم تنفيذ المهمة من خلال التدريس في الفصول الدراسية التي توفرها مدارس التجارة المحلية أو المدارس الثانوية أو كليات المجتمع. عادةً ما ينتج عن التلمذة الصناعية عمل بدوام كامل للمتدربين عند اكتمال البرنامج. ونشير إلى أنه من وجهة نظر منظمات العمل، تلبي برامج التدريب المهني احتياجات التدريب الخاصة بالأعمال وتساعد على جذب الموظفين الموهوبين.

3-3 المحاكاة: *Simulation*

المحاكاة هي طريقة تدريب تمثل وضعاً واقعياً، حيث تؤدي قرارات المتدربين إلى نتائج تعكس ما سيحدث لو كانوا في الوظيفة. مثال على استخدام أجهزة المحاكاة للتدريب هو محاكاة الطيران للطيارين. تستخدم المحاكاة، التي تسمح للمتدربين برؤية تأثير قراراتهم في بيئة اصطناعية خالية من المخاطر، لتدريس مهارات الإنتاج والمعالجة وكذلك مهارات الإدارة ومهارات التعامل مع الآخرين. كما سنرى في الفصل القادم، ساعدت التكنولوجيا الجديدة في تطوير الواقع الافتراضي، وهو نوع من المحاكاة التي تحاكي بشكل أدق وأكثر موثوقية بيئة العمل. وتجدر الإشارة إلى أن عمليات المحاكاة تحتاج إلى عناصر مماثلة لتلك الموجودة في بيئة العمل. إذ يحتاج المحاكي إلى الاستجابة تماماً مثل المعدات الموجودة تحت الشروط والاستجابة التي يقدمها المتدرب. على سبيل المثال، تضمنت

محاكيات الطيران الإرشادات التي يجب على الطيارين التعامل معها، مثل سماع التنبيهات في قمرة القيادة من خلال تنبيهات المرور الصادرة عن نظام تحذير الكمبيوتر على متن الطائرة أثناء الاستماع إلى الاتجاهات من وحدة تحكم الحركة الجوية. لهذا السبب، فإن أجهزة المحاكاة مكلفة وتحتاج إلى تحديث مستمر عند الحصول على معلومات جديدة حول بيئة العمل.

4-3 دراسة الحالة: *Case Study*

دراسة الحالة عبارة عن وصف حول كيفية تعامل الموظفين أو المؤسسة مع الصعوبات. يطلب من المتدربين تحليل ونقد الإجراءات المتخذة، والإشارة إلى الإجراءات المناسبة واقتراح ما تم القيام به بشكل مختلف. من الافتراضات الرئيسية لنهج دراسة الحالة أن الموظفين هم على الأرجح يتذكرون ويستخدمون المعرفة والمهارات إذا تعلموا من خلال عملية اكتشاف. قد تكون الحالات مناسبة بشكل خاص لتطوير المهارات الفكرية العليا مثل التحليل والتوليف والتقييم. غالباً ما تكون هذه المهارات مطلوبة من قِبل المديرين والأطباء وغيرهم من الموظفين المهنيين. تساعد الحالات أيضاً المتدربين على تطوير الاستعداد لتحمل المخاطر في ضوء النتائج غير المؤكدة، بناءً على تحليلهم للوضع. لاستخدام الحالات بفعالية، يجب أن توفر بيئة التعليم للمتدربين الفرصة لإعداد ومناقشة حالاتهم. أيضاً، إن مشاركة المتدرب أمر حاسم لفعالية طريقة دراسة الحالة، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون المتعلمون راغبين وقادرين على تحليل الحالة ومن ثم التواصل والدفاع عن المواقف.

يعرض الشكل (6.1) العملية المستخدمة لتطوير الحالة المدروسة.

- **الخطوة الأولى** في العملية لتحديد مشكلة أو موقف. من المهم التفكير فيما إذا كانت القصة مرتبطة بالأهداف التعليمية، وستثير نقاشاً، وتفرض عملية صنع القرار، ويمكن إخبارها في فترة زمنية معقولة، ويمكن تعميمها على المواقف التي قد يواجهها المتدربون. يجب أن تكون المعلومات عن المشكلة أو الموقف سهلة المنال.
- **الخطوة التالية** هي وثائق البحث، والمشاركين في المقابلات، والحصول على البيانات التي توفر تفاصيل الحقيبة.
- **والخطوة الثالثة** هي تحديد القصة وربط التفاصيل بالنقاط ذات الصلة في القصة.

- **رابعاً**، ينبغي تحديد الوسائل المستخدمة لعرض القضية. أيضاً، في هذه المرحلة من تطور الحالة، يجب على المدرب التفكير في كيفية إجراء تمرين الحالة. قد يتضمن ذلك تحديد ما إذا كان المتدربون سيعملون بشكل فردي أم ضمن فرق، وكيف سيقوم المتدربون بالإبلاغ عن نتائج تحليلاتهم.
- **أخيراً**، يجب إعداد مواد الحالة الفعلية. يشمل ذلك تجميع المعروضات (الأشكال، الجداول، المقالات، التوصيف الوظيفي، الخ.)، كتابة القصة، إعداد الأسئلة لتوجيه تحليل المتدربين، وكتابة حالة مثيرة للاهتمام، لفت الانتباه إلى القضية التي تجذب انتباه المتدربين وتوفر توجيهات صائبة إلى القضية.

الشكل (6.1): عملية تطوير الحالة المدروسة

1. Identify a story.
2. Gather information.
3. Prepare a story outline.
4. Decide on administrative issues.
5. Prepare case materials.

المصدر: Noe Raymond A. Employee Training and Development: ، McGraw-Hill Higher Education 7th Edition ،2016 ،p307.

5-3 ألعاب الأعمال: *Business Games*

تتطلب ألعاب الأعمال من المتدربين جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات. تستخدم ألعاب الأعمال بشكل أساسي لتطوير المهارات الإدارية. الألعاب تحفز التعلم لأن المتدربين يشاركون بنشاط ولأن الألعاب تحاكي الطبيعة التنافسية للأعمال. تشمل أنواع القرارات التي يتخذها المشاركون في الألعاب جميع جوانب الممارسة الإدارية : علاقات العمل (الاتفاق في مفاوضات العقود)، والأخلاقيات، والتسويق (السعر مقابل تكلفة منتج جديد)، والتمويل (تمويل عملية البحث عن التكنولوجيا الجديدة).

تتميز الألعاب النموذجية بالخصائص التالية :

- تنطوي اللعبة على مسابقة بين الأقران أو فرق من المتدربين أو ضد معيار محدد مثل الوقت أو الكمية.
- أن يتم تصميم اللعبة لإظهار فهم أو تطبيق المعرفة أو المهارة أو السلوك.
- توفير العديد من مسارات العمل البديلة للمتدربين، بحيث يمكن للمتدربين تقدير عواقب كل بديل، ولكن فقط مع بعض من حالة عدم التأكد.
- لا يعرف المتدربون على وجه اليقين عواقب تصرفاتهم لأن العواقب تعتمد جزئياً على قرارات المشاركين الآخرين في اللعبة.
- أخيراً، تحد القواعد من سلوك المشارك

لضمان التعلم ونقل التدريب، يجب أن تكون الألعاب المستخدمة في التدريب بسيطة بما يكفي بحيث يمكن للمتدربين لعبها في فترة زمنية قصيرة. أفضل الألعاب تولد الإثارة بين المشاركين وتهتم باللعبة. يتم تعزيز معنى اللعبة إذا كانت واقعية. يحتاج المتدربون إلى الإحساس بأنهم يشاركون في الأعمال التجارية ويستحوذون على المعرفة والمهارات والسلوكيات المفيدة في الوظيفة. يمكن أن يساعد الاستنباط من المدرب في تدريب المتدربين على فهم تجربة اللعبة وتسهيل عملية التعلم والنقل. يمكن أن يتضمن استخلاص المعلومات ردود الفعل ومناقشات المفاهيم المقدمة خلال اللعبة، وتعليمات حول كيفية استخدام المعرفة والمهارات أو السلوك التي تم التركيز عليها في اللعبة.

ونأخذ مثالاً ما قامت به جامعة تكساس في أوستن إذ أنشأت لعبة Executive Challenge، وهي لعبة لمدة ثلاثة أيام يتم فيها تقسيم فرق الطلاب إلى ثلاث شركات، كل واحدة تعطى قدراً محدوداً من القدرة الإنتاجية والموظفين ذوي المهارات المختلفة. الهدف من اللعبة هو تعليم الطلاب كيفية تحقيق التوازن بين الأعمال والأخلاقيات وكيفية تفسير نتائج خفض التكاليف. تتنافس الفرق على 11000 دولار وفرصة الأداء أمام اللوحة السابقة. يمكن للشركات اقتراض المال أو إنفاق الأموال لزيادة الطاقة الإنتاجية أو إضافة منتجات أو موظفين. يتعين على الشركات أيضاً رعاية المشاريع الحالية واتخاذ القرارات بشأن إنفاق الموارد على التدريب على التنوع أو على برامج الجودة.

6-3 لعب (تمثيل) الأدوار: *Role Plays*

تقنيات لعب الأدوار تقوم على أساس أن المتدربين يقومون بتمثيل الشخصيات المخصصة لهم. يتم توفير المعلومات المتعلقة بالبحث عن المعلومات (مثل العمل أو المشكلات الشخصية) للمتدربين. تلعب الأدوار عمليات محاكاة مختلفة على أساس خيارات الاستجابة المتاحة للمتدربين ومستوى تفاصيل الموقف المعطى لهم. قد توفر تقنية لعب الأدوار معلومات محدودة فيما يتعلق بالموقف، في حين أن المعلومات المقدمة للمحاكاة عادة ما تكون مفصلة للغاية. تركز المحاكاة على الاستجابات المادية (على سبيل المثال، سحب رافعة، وتحريك قرص الاتصال الهاتفي). في حين أن التركيز في لعب الأدوار على الاستجابات الشخصية (على سبيل المثال، طلب مزيد من المعلومات، وحل النزاع). تعتمد نتيجة استجابة المتدربين على نموذج واضح المعالم إلى حد ما. إذا كان المتدرب في جهاز محاكاة الطيران يقلل من زاوية اللوحات، فإن هذا الإجراء يؤثر على اتجاه الطائرة، في لعب الأدوار، تعتمد النتائج على ردود الفعل العاطفية (الذاتية) للمتدربين الآخرين. ولكي يكون لعب الأدوار فعالاً ، يحتاج المدربون إلى الانخراط في العديد من الأنشطة قبل وأثناء وبعد لعب الأدوار.

- **قبل لعب الأدوار**، من الأهمية بمكان شرح الغرض من النشاط للمتدربين. هذا يزيد من فرص أن يجدوا النشاط ذو معنى ويكون لديهم دافع للتعلم. ثانياً، يحتاج المدرب إلى توضيح الأدوار، وأدوار المشاركين، والوقت المخصص للنشاط. قد يكون مقطع الفيديو القصير ذا قيمة أيضاً لإظهار كيفية عمل لعب الأدوار بسرعة للمتدربين.
- **أثناء النشاط**، يحتاج المدرب إلى مراقبة الوقت ودرجة الشدة وتركيز انتباه المجموعة. (هل الاستغناء عن الأدوار أو مناقشة أشياء أخرى لا علاقة له بالتمرين؟) كلما كان التمرين أكثر أهمية بالنسبة للمشاركين، قلت صعوبة المدرب في التركيز والحدة.
- **في ختام لعب الأدوار**، استخلاص المعلومات أمر بالغ الأهمية. استخلاص المعلومات يساعد المتدربين على فهم التجربة ومناقشة أفكارهم مع بعضهم البعض. يجب على المتدربين أن يتمكنوا من مناقشة مشاعرهم، وما حدث في التمرين، وما تعلموه، وكيف ترتبط التجربة، وتصرفاتهم، والنتائج الناتجة عنها بالحوادث في مكان العمل.

7-3 نمذجة السلوك: *Behavior Modeling*

نمذجة السلوك تقدم المتدربين وفق نموذج يوضح السلوكيات الرئيسية المطلوب إتقانها والتي عن طريق التكرار وتزويد المتدربين بفرصة لممارسة السلوكيات الرئيسية. تستند نمذجة سلوك السلوك إلى مبادئ نظرية التعلم الاجتماعي، والتي تؤكد أن التعلم يحدث من خلال (1) ملاحظة السلوكيات التي يظهرها النموذج و(2) التعزيز البديل. التعزيز غير المباشر يحدث عندما يتدرب المتدرب على نموذج يتلقى التعزيزات لاستخدام سلوكيات معينة. إن نمذجة السلوك مناسبة أكثر لمهارات التدريس والسلوكيات منه لتدريس المعلومات الواقعية. تشير البحوث إلى أن نمذجة السلوك هي واحدة من أكثر التقنيات فعالية لتدريس مهارات التعامل مع الآخرين والكمبيوتر.

يعرض الشكل (6.2) الأنشطة في جلسة تدريبية لنمذجة السلوك. تتضمن هذه الأنشطة مقدمة وإعداد المهارات وتطويرها والتخطيط للتطبيق. تركز كل دورة تدريبية، والتي تستمر عادة أربع ساعات، على مهارات شخصية واحدة. تتضمن كل جلسة عرضا تقديمياً عن السلوكيات الرئيسية، وشريط فيديو لنموذج يؤدي السلوكيات الرئيسية، وفرصاً تدريبية باستخدام لعب الأدوار، وتقييم أداء النموذج في شريط الفيديو، وجلسة تخطيط مكرسة لفهم كيف يمكن استخدام السلوكيات الرئيسية في العمل. في جلسات التدريب، يتم تزويد المتدربين بملاحظات حول مدى توافق سلوكهم مع السلوكيات الرئيسية التي يوضحها النموذج. يعتمد تمثيل الأدوار والأداء المصمم على أساس الحوادث الفعلية في إطار التوظيف الذي يحتاج المتدرب لإظهار النجاح فيه. تحدد البرامج التدريبية لنمذجة السلوك المعدة جيداً السلوكيات الرئيسية، وتنشئ عرض النمذجة، وتوفر فرصاً للممارسة، وتسهل نقل التدريب.

الشكل (6.2) : الأنشطة في جلسة تدريبية لنمذجة السلوك

Introduction (45 mins.)

- Watch video that presents key behaviors.
- Listen to rationale for skill module.
- Discuss experiences in using skill.

Skill Preparation and Development (2 hrs., 30 mins.)

- View model.
- Participate in role plays and practice.
- Receive oral and video feedback on performance of key behaviors.

Application Planning (1 hr.)

- Set improvement goals.
- Identify situations in which to use key behaviors.
- Identify on-the-job applications of the key behaviors.

المصدر: Noe Raymond A. Employee Training and Development: ، McGraw-Hill Higher Education 7th Edition ،2016 ،.p310

تتمثل الخطوة الأولى في تطوير برامج التدريب على نمذجة السلوك في ردع (1) المهام التي لا يجري القيام بها بشكل كافٍ. والتي تؤدى بسبب نقص المهارة أو السلوك و(2) السلوكيات الرئيسية المطلوبة لأداء المهمة. سلوك أساسي هو أحد السلوكيات الضرورية لإكمال المهمة.

في نمذجة السلوك ، عادةً ما يتم إجراء ترتيب السلوكيات الرئيسية بترتيب معين لإكمال المهمة. يتم تحديد السلوكيات الرئيسية من خلال دراسة المهارات والسلوكيات اللازمة لإكمال المهمة والمهارات أو السلوكيات المستخدمة من قبل الموظفين الذين يتسمون بالفعالية في إكمال المهمة. ويقدم الشكل (6.3) السلوكيات الرئيسية لبرنامج تدريبي لنمذجة السلوك حول تحليل المشكلات. يحدد الجدول السلوكيات التي يحتاج المتدرب إلى الانخراط فيها حتى يكون فعالاً في تحليل المشكلات. نلاحظ أن السلوكيات الرئيسية لا تحدد السلوكيات اللازمة في كل خطوة من خطوات حل المشكلة. بدلاً من ذلك، فإن السلوكيات الرئيسية في هذه المهارة تعدل السلوكيات العامة الأكثر ملاءمة في مجموعة واسعة من المواقف. إذا كان لدينا مهمة تنطوي على سلسلة محددة بوضوح من الخطوات التي يجب القيام بها في ترتيب محدد، تكون السلوكيات الأساسية التي يتم توفيرها عادةً أكثر تحديداً وتوضيحاً للتفاصيل. على سبيل المثال، يجب على لاعبي التنس الذين يتعلمون كيفية الأداء اتباع سلسلة من الأنشطة التفصيلية (على سبيل المثال، محاذاة القدمين على الخط، واستعادة المضرب على الرأس، وإخراج الكرة، وإحضار المضرب على الرأس، ولفظ المعصم وضرب الكرة). يجب أن يطور

الأشخاص الذين يتعلمون مهارات التعامل مع الآخرين سلوكيات رئيسية عامة لأن هناك دوما أكثر من طريقة واحدة لإكمال المهمة.

وهناك اعتبار مهم آخر في تطوير برامج نمذجة السلوك وهو عرض نموذجي. تعرض النمذجة السلوكيات الرئيسية التي سيتعامل معها المتدربون لتطوير نفس المجموعة من السلوكيات. شريط الفيديو هو الطريقة السائدة المستخدمة في عرض نماذج النمذجة، على الرغم من أن شاشات عرض النماذج المحوسبة يتم استخدامها أيضا. وتتميز عروض النماذج الفعالة بستة خصائص:

1. تعرض الشاشة بوضوح السلوكيات الرئيسية. لا تتداخل الموسيقى والخصائص الموضحة في الشاشة مع رؤية المتدرب وفهم السلوكيات الرئيسية.
2. النموذج ذو مصداقية للمتدربين.
3. يتم عرض لمحة عامة عن السلوكيات الرئيسية.
4. يتم تكرار كل سلوك رئيسي. يظهر المتدرب العلاقة بين سلوك النموذج وكل سلوك رئيسي.
5. يتم تضمين مراجعة للسلوكيات الرئيسية.
6. تعرض الشاشة نماذج تشارك في كل من الاستخدام الإيجابي للسلوكيات الرئيسية والاستخدام السلبي (النماذج غير الفعالة لا تستخدم السلوكيات الأساسية).

الشكل (6.3) : السلوكيات الرئيسية لبرنامج تدريبي لنمذجة السلوك حول تحليل المشكلات

Get all relevant information by:
- Rephrasing the question or problem to see if new issues emerge.
- Listing the key problem issues.
- Considering other possible sources of information.

Identify possible causes.
If necessary, obtain additional information.
Evaluate the information to ensure that all essential criteria are met.
Restate the problem considering new information.
Determine what criteria indicate that the problem or issue has been resolved.

المصدر: Noe Raymond A. Employee Training and Development: ، McGraw-Hill Higher Education 7th Edition ،2016 ،p311.

4 ـ أساليب بناء المجموعة (التدريب الجماعي): *Group Building Methods (Group Training)*

أساليب بناء المجموعة هي طرق تدريب مصممة لتحسين فعالية الفريق أو المجموعة. التدريب موجه لتحسين مهارات المتدربين وفعالية الفريق. في أساليب بناء المجموعة، يشارك المتدربون الأفكار والخبرات، ويبنون هوية المجموعة، ويفهمون ديناميات العلاقات الشخصية، ويتعرفون على نقاط القوة والضعف الخاصة بهم وتلك الخاصة بزملائهم في العمل. تركز تقنيات المجموعة على مساعدة الفرق في زيادة مهاراتهم في العمل الجماعي الفعال. هناك عدد من أساليب التدريب المتاحة لتحسين أداء مجموعة العمل أو الفريق، أو إنشاء فريق جديد، أو لتحسين التفاعلات بين الفرق المختلفة. كلها تنطوي على فحص المشاعر والتصورات والمعتقدات حول أداء الفريق، نقاش وتطوير خطة لتطبيق ما تم تعلمه في التدريب على أداء الفريق في إعداد العمل.

تشتمل أساليب بناء المجموعات على المؤتمرات والندوات والمباريات الإدارية وكذلك تدريب الحساسية. ويمكن القول بأن طرق بناء المجموعة غالباً ما تنطوي على التعلم التجريبي. حيث تتكون برامج التدريب التجريبي من أربع مراحل:

- اكتساب المعرفة المفاهيمية والنظرية
- المشاركة في المحاكاة السلوكية
- تحليل النشاط
- ربط النظرية والنشاط مع مواقف العمل أو مواقف الحياة الحقيقية

لكي تكون برامج التدريب التجريبية ناجحة، يجب أن تكون هناك عدة مبادئ توجيهية. يجب استخدام أساليب التعلم المتعددة، بما في ذلك الصوتية، والبصرية، والحركية. كما يجب ربط برامج التدريب التي تتضمن التعلم التجريبي بالتغيرات في مواقف الموظفين وسلوكياتهم ونتائج الأعمال الأخرى. ونعرض في الفقرات التالية أهم أساليب التدريب الجماعي :

1-4 الندوات والمؤتمرات *Seminars and conferences*

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين، له أهميته بالنسبة لكافة أعضاء المؤتمر وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة؛ وتتم الاستفادة من هذا

الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرون على ضوء معارفهم وخبراتهم. والمؤتمرات بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات لأن المشاركين فيها يكون لهم دور فعال في المقابلات وهذا من خلال المشاركة الشفوية .

يعتمد إذن هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر، إذ تتاح من خلال المناقشة الفرصة لكل مشارك التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين، لذلك يجب أن يكون لدى المؤتمرين خبرات وتجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها ويدرسها المؤتمر؛ ويتولى مهمة توجيه المناقشات رئيس المؤتمر، كما يحاول إبراز وتوضيح العناصر التي من خلالها يوجه المناقشات كما يحاول إبراز وتوضيح العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة المطروحة.

والمؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات أراء بعضهم بعض. ولتعميم الاستفادة، يجب أن يضم المؤتمر موضوعاً واحداً، كتنظيم مؤتمر للعمال حول العلاقات العامة، وآخر للإعلان، التسويق، تسيير الميزانيات...الخ، بشرط أن لا يتجاوز عدد المتدخلين 15 مشاركاً ويكونوا على مستوى عال من التعليم في ميدان تخصصهم ولديهم من الخبرة العلمية والكفاءة العلمية بما يمكنهم من الاشتراك بآرائهم وأفكارهم في المسائل التي يقترحها رئيس المؤتمر.

2-4 تدريب الحساسية : *Sensitivity Training*

بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وأراء بعضهم البعض بصراحة تامة، كما يتم التقويم نتيجة احتكاك المتدربين بعضهم ببعض خلال الفترة الزمنية المحددة. بمعنى أخر أن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب التدريبي هو مناقشة السلوك. ومن خلال اللقاءات المتكررة يقوم المتدربون بتقييم سلوك بعضهم بصراحة، والهدف الأساسي من ذلك هو إقناع المتدربين بتعديل سلوكهم فيما إذا كان غير سليم، لأن الأفراد بطبعهم يعتقدون أنهم في معظم الأحيان على صواب، لذلك يأتي تقييم الآخرين لسلوكهم لتبيان هذا الاعتقاد الخاطئ وضرورة تعديل السلوك. ويتم التركيز في هذا الأسلوب

التدريبي على جوانب كالعلاقات الإنسانية، وزيادة حساسية الفرد تجاه سلوك الآخرين وردة فعله وتصرفاته بالنسبة لهم...الخ، لذلك ليس هناك مادة تدريبية محددة تدرس أو يدرب عليها الأفراد، بل تترك الحرية كاملة للمتدربين في تحديد المادة التدريبية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم ومناقشاتهم الحرة. وفي هذا الأسلوب التدريبي لا يوجد مدرب، بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات، ومنع حدوث أي احتكاك بين المتدربين، أو حدوث ضغط نفسي على البعض نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح بعضهم لبعض.

3-4 المباريات : *Matches*

في أسلوب المباريات الإدارية يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، تمثل كل منهما إدارة منظمة ما أو قسم ما، وتقدم لكل مجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقاً عن ظروف عمل المنظمة التي يمثلونها، لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأدوار بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد فيها في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة . يتم تقسيم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء البيانات المعطاة لها باتخاذ قرارات معينة ومراجعة قرارات سابقة، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات غير متوقعة، ليتم بعد ذلك تقييم النتائج وذلك باستخدام أسلوب تقييم محدد مسبقا. وعلى ضوء ما تم تحصيله من نتائج تتولى كل مجموعة دراسة جديدة وهكذا إلى أن تنتهي الجولات المحددة ليتم بعدها إعلان المجموعة الفائزة.

ومن مزايا هذه الطريقة التدريبية:

- تمكين المشاركين من التفكير
- محاكاة المراحل المختلفة لاتخاذ القرار
- مقارنة مختلف البدائل(الاختيارات)
- إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمر الطويل
- فهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المنظمة، حيث ينظر إلى إدارة المنظمة ككل وليس كل قسم على حدة

يعتبر إذن أسلوب المباريات الإدارية وسيلة في تنمية قدرات الفرد في مجال السياسات الإدارية الإستراتيجية والتخطيطية في المنظمة، كما تسمح للمتدربين والمسؤولين تعلم اتخاذ القرار بسرعة، والتكيف مع العمل في جماعة.

بعد استعراضنا لأساليب التدريب التقليدية الشائعة الاستخدام، يمكن القول أنه ليس هناك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكل فئات الموارد البشرية على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تنطبق على كافة الفئات في مختلف مستوياتهم وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة من المتدربين. فأساليب تدريب رجال الإدارة لا تصلح للفنيين، وهذه بدورها لا تصلح لفئة المنفذين وللعمال الصناعيين ...الخ. يمكن القول إذن بأن الأسلوب التدريبي المستخدم ودرجة الاعتماد عليه من قبل المنظمة يختلف باختلاف نوع التدريب من جهة، ومن جهة أخرى باختلاف الفئة المراد تدريبها والهدف من البرنامج التدريبي.

المراجع المستخدمة في الفصل

1- حسين محمد حسنين. طرق التدريب. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان، 2002.
2- مايك ويلز (ترجمة محسن الدسوقي) . إدارة عملية التدريب – وضع المبادئ موضع التنفيذ . معهد الإدارة العامة- مركز البحوث. الرياض 2005.
3- المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "أعمال المؤتمرات"، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008 .
4- ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين لنظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
5- اسماعيل، محمد شريف، الأساليب الحديثة في تدريب رجال الشرطة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب. الرياض، 1992.
6- الخطيب، رداح وأحمد، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.
7- شكر، ليلى حسام الدين، تأثير كل من الأساليب التقليدية والحديثة على فعالية التدريب، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2001.
8- عبيدات، ذوقان، طرق التدريب : دراسة ميدانية عن طرق التدريب المستخدمة في معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
9- هلال، محمد عبد الغني، موسوعة التدريب : أساليب المشاركة الفعالة، الرياض، دار الكتب للطباعة والنشر، 2003.
10- Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management :What's New in Management, Pearson; 5 edition , 2018.
11- Gary Dessler, Human Resource Management, Pearson; 15 edition, 2016.
12- Noe Raymond A. Employee Training and Development, McGraw-Hill Higher Education 7th Edition , 2016.
13- Swanson Richard A. & Holton Elwood F.. Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, California, 2001.
14- P. Nick Blanchard & James M. Thacker, Effective Training Practices, – إدارة التدريب الفعال (نظم واستراتيجيات) : ترجمة حسان إسماعيل – هيثم عيسى – مظهر يوسف – أحمد صالح ،المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 2014

أسئلة للمناقشة في الفصل السادس

السؤال الأول: تصنف طرائق التدريب التقليدية في عدة فئات رئيسية، عدد هذه الفئات. (الإجابة في الفقرة 1)

السؤال الثاني : رغم أن المحاضرة تعتبر أكثر أساليب التدريب التقليدية استخداماً إلا أن لها العديد من السلبيات، وضح هذه السلبيات (الإجابة في الفقرة 2)

السؤال الثالث : وضح أسلوب المساعدة الإشرافية في التدريب. (الإجابة في الفقرة 3)

السؤال الرابع : عدد أساليب التدريب التي تندرج تحت فئة التدريب داخل مكان العمل. (الإجابة في الفقرة 3)

السؤال الخامس : من أساليب التدريب الجماعية تدريب الحساسية، وضح آلية هذا الأسلوب التدريبي.

(الإجابة في الفقرة 4)

أسئلة الخطأ والصواب : ضع كلمة صح او خطأ أمام العبارات التالية

العبارة	الجواب
يمكن استخدام أي طريقة تدريبية في كل المواقف التدريبية	**خطأ**
تعتبر طرق التقديم والعرض من الطرق التقليدية في التدريب	**صح**
لا يعتبر التدريب داخل مكان العمل من الطرق التقليدية للتدريب	**خطأ**
لا توجد طرق تدريب جماعية من بين الطرق التقليدية للتدريب	**خطأ**

أسئلة الخيارات المتعددة

في طرق العرض يكون المتدربين : أ . مستلمين إيجابيين **ب . مستلمين سلبيين** ج . مستلمين حياديين د . غير ذلك	يتواصل المدربون والمتدربون في أسلوب المحاضرة : أ . من خلال تفاعل مشترك **ب . كلمات منطوقة** ج . تدريب عملي د . كل ما سبق خاطئ
تتطلب الطرق العملية في التدريب :	ليس من أساليب التدريب داخل مكان العمل :

أ . مشاركة المتدربين بنشاط التدريب	أ . تعليمات العمل
ب .مشاركة المدرب بنشاط التدريب	ب . التدوير الوظيفي
ج . مشاركة المدير بنشاط التدريب	ج . المساعدة الإشرافية
د . كل ما سبق خاطئ	**د . المحاضرة**

الفصل السابع : أساليب التدريب المعتمدة على التكنولوجيا

1- مفهوم التدريب المستند على التكنولوجيا : Technologies Based Training Concept

تشير العديد من الدراسات الاستقصائية لممارسات تدريب الموارد البشرية في منظمات الأعمال إلى أنه على الرغم من استخدام التعليمات المباشرة والتدريب التقليدي في صفوف التدريس من قبل جميع الشركات تقريبا، إلا أن التكنولوجيا والتقنيات الجديدة تكتسب شعبية كبيرة. في هذا السياق يعرض الجدول (7.1) لمحة سريعة لاستخدام التكنولوجيا في التدريب. ومن المتوقع أن يزداد استخدام التكنولوجيا في التدريب بشكل كبير حيث تتقدم التكنولوجيا باستمرار وتنخفض تكلفتها، كما تدرك معظم الشركات إمكانية توفير التكلفة المحتملة للتدريب عبر أجهزة الكمبيوتر المكتبية وأجهزة الكمبيوتر الشخصية، والحاجة إلى زيادة التدريب المخصصة.

الجدول (7.1) استخدام التقنيات الجديدة في التدريب

- 10 percent of training is delivered in a virtual classroom and 18 percent is delivered online.
- 71 percent of companies use structured collaboration such as communities of practice.
- Communities of practice are the most frequently used collaborative learning tool (22 percent), followed by podcasts and mobile learning (14 percent), blogs (8 percent), and wikis (7 percent).
- 32.1 percent of learning hours involve technology-based training methods.
- 38 percent of companies use learning management systems. Broken down by size, 79 percent of large (10,000 or more employees), 57 percent of midsize (1,000–9,999 employees), and 36 percent of small companies (100–999 employees) use learning management systems.
- 21 percent of large companies (10,000 or more employees) use e-learning to deliver training, compared to 17 percent of midsize (1,000–9,999 employees) and small (100 or less employees) companies.

المصدر: Noe Raymond A. Employee Training and Development: ، McGraw-Hill Higher Education 7th Edition، 2016، p333.

تتعدد التعريفات التي أعطيت لهذا المفهوم، فمنهم من عرف التدريب المستند على التكنولوجيا بأنه "عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة

من أجهزة حاسوب وشبكة إنترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدربين والمدرب". وفي سياق آخر اعتبر التدريب المستند على التكنولوجيا بأنه "ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الإنترنت وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي ويمكن من خلاله الحصول على التغذية الراجعة". وفي تعريف آخر نجد أنه "التدريب الذي يتم من خلال شبكة الإنترنت بحيث يتم من خلاله التفاعل بين المدرب والمتدربين عن طريق شبكة الإنترنت".

يمكن تعريف التدريب المستند على التكنولوجيا بناء على ما سبق على أنه : "عملية منظمة تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الالكترونية، لتصميم وتطبيق وتقويم البرامج التدريبية التزامنية، بإتباع أنظمة التدرب الذاتي والتفاعلي لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية.

تجدر الإشارة إلى أن التدريب المستند على التكنولوجيا يستخدم الكثير من الأساليب التي تم إيضاحها في الفصل السابق الذي تحدثنا فيه عن الأساليب التقليدية المتبعة في التدريب إلا أن التدريب الالكتروني يحول تلك الأساليب إلى صيغة الكترونية ويعمل على تقديم التدريب من خلال نظام التقديم الإلكتروني. ويتنوع التدريب الإلكتروني كثيراً في أشكاله وتطبيقاته والتي من الصعب وصفها بتعابير دقيقة. نستخدم مصطلح التدريب الالكتروني (ET) للإشارة إلى أي نوع من التدريب يتم تقديمه إلكترونيا. ونشير هنا إلى أن التدريب الالكتروني يختلف عن التدريب التقليدي في أنه لا يتطلب التفاعل المباشر مع مدرب بشري (وإن كان من الممكن استيعاب المدربين البشريين).

2- مبررات التدريب المستند على التكنولوجيا: Justifications of Technologies Based Training

تشير العديد من الدراسات إلى أن استخدام التقنيات الحديثة في تدريب الموارد البشرية يعد ضرورة ملحة في الوقت الراهن وهذا يعود لأسباب كثيرة يمكن إيجازها بما يلي :

- التطور المعرفي والتقدم التقني وضرورة مواكبته بإعداد وتهيئة الأفراد للتعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر مدى الحياة.
- تقدم الاتصال وسرعة نقل المعلومات والتطور في التقنيات الرقمية وضرورة إدماجها في عمليات التدريب.
- الزيادة الكبيرة في أعداد المتدربين الراغبين في التدريب مما يجعل المؤسسات التدريبية عاجزة عن توفير التدريب لهذه الأعداد.
- عدم التوازن الجغرافي للمؤسسات التدريبية فهناك مناطق تتوافر بها مراكز تدريبية فيما تفتقر بعض المناطق لمراكز تدريبية مما يضطر أهل المناطق البعيدة للهجرة للمدن لأغراض التدريب.
- الحاجة إلى السرعة في الحصول على المعلومات ومعالجتها، والحاجة إلى المهارة والإتقان في أداء الأعمال وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.

بالإضافة إلى أن التدريب المستند على التكنولوجيا يتمتع بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن التدريب التقليدي كما توضحه النقاط التالية :

- المشاركة الإيجابية للمتدربين.
- تفعيل كافة أشكال تقديم المساعدة أثناء التدريب.
- قدرة المتدرب على التحكم في عملية التدريب.
- التفاعل النشط والمستمر بين المتدرب والمدرب.
- تلقي التدريب حسب وقت وموقع المتدرب.
- يساعد على إعطاء تغذية راجعة فورية للمتدرب حول تقدمه التعلمي.
- يمكن المتدرب من تقويم ذاته ومهاراته ومراقبة أداءه.

3- أهداف وفوائد التدريب المستند على التكنولوجيا: ***Objectives Of Technologies Based Training***

تتمثل أهداف التدريب المستند على التكنولوجيا في مساعدة المؤسسات لتعديل الطرق التقليدية في تنمية مواردها البشرية وبحيث يتم تهيئة المتدربين لإنتاجية أكبر في مجتمع المعرفة باستخدام التقنيات المعاصرة أثناء التدريب وإعدادهم لتوظيفها بصورة فعالة في سوق العمل. كما يهدف التدريب المستند على التكنولوجيا لمواكبة التحديث المتسارع في مناهج التدريب وتصميمها ومحتواها وأساليبها فيتيح فرص مرنة وميسرة للقيام بذلك باستمرار باستخدام البيئات التدريبية الافتراضية.

ويمكن عرض فوائد التدريب المستند على التكنولوجيا من خلال النقاط التالية :

- المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
- المتدربين مشاركين في العملية التعليمية (تدرب إيجابي).
- يمكن للمتدرب أن يصل للحقيبة التدريبية في الوقت والزمان المناسبين له.
- ينشئ التدرب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدربين.
- استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.
- تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين.
- يقلل من تكلفة السفر للمتدرب والمدرب.
- يشجع المتدربين على تصفح الإنترنت من خلال استخدام الروابط للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
- يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية.
- يشجع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً، زيادة ثقة المتدرب في نفسه.
- يسمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الالكترونية والانترنت.
- يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.

4 ـ أشكال التدريب المستند على التكنولوجيا : *types of Technologies Based Training*

تتعدد الأساليب المستخدمة في التدريب المعتمد على التكنولوجيا وسنورد في الفقرات التالية أهم هذه الأساليب (التدريب القائم على الكمبيوتر Computer-based training، التدريب عبر الانترنت Internet Based Training، التعليمات المبرمجة Programmed instruction، الوسائط المتعددة التفاعلية Interactive multimedia، أنظمة التعليم الذكية Intelligent tutoring systems، والواقع الافتراضي Virtual Reality).

1-4 التدريب القائم على الكمبيوتر : *Computer Based Training*

التدريب القائم على الكمبيوتر (CBT) هو عبارة عن تجربة تدريب تفاعلية يوفر فيها الكمبيوتر حافزاً للتعلم، ويجب على المتدرب أن يستجيب، ويقوم الكمبيوتر بتحليل الإجابات ويقدم ملاحظات إلى المتدرب. يتضمن (CBT) الفيديو التفاعلي، CD-ROM، والأنظمة الأخرى عندما تكون مدعومة بالكمبيوتر. تتكون برامج CBT الأكثر شيوعا من برنامج على قرص مرن يعمل على جهاز كمبيوتر شخصي. وتجدر الإشارة إلى أنه أصبح (CBT) واحدة من أوائل التقنيات الجديدة التي يتم استخدامها في التدريب، وهي أكثر تطوراً مع تطور أجهزة الليزر وأقراص DVD والأقراص المدمجة ومع زيادة استخدام الإنترنت تتيح هذه التقنيات استخدام الفيديو والصوت بشكل أكبر.

أصبح التدريب القائم على الكمبيوتر منتشراً بشكل متزايد حيث أصبحت التكنولوجيا أكثر انتشاراً وسهولة في الاستخدام. على الرغم من أنه من غير المحتمل أن يتم استبدال الحلول التقليدية تماماً بالحلول التكنولوجية، إلا أنها على الأرجح ستعززها. سيبقى التفاعل البشري دائماً مكوناً رئيسياً للتدريب في مكان العمل. ومع ذلك، من المستحسن النظر عن كثب في تقنيات التدريب التي يمكن تقديمها وكيف يمكن استخدامها لتكملة البرامج التدريبية الحالية أو استخدامها عند تطوير برامج جديدة. وتختلف أشكال التدريب المعتمدة على الكمبيوتر من أبسط البرامج النصية إلى برامج الوسائط المتعددة المتطورة للغاية إلى الواقع الافتراضي. ويمكننا عرضها كما يلي:

1-1-4 البرامج النصية : تقدم أبسط برامج التدريب المعتمدة على الحاسوب تدريبات ذاتية في شكل نص فقط. تشبه هذه البرامج وحدات التدريب الفردية المعتمدة على الطباعة مع إضافة الميزات

التفاعلية في معظم الحالات. على الرغم من بساطة تنسيقها، يمكن أن تكون هذه البرامج فعالة للغاية وتقدم معلومات ومفاهيم معقدة بطريقة يمكن الوصول إليها بسهولة ويسر.

4-1-2 **الأقراص المضغوطة :** تتوفر مجموعة واسعة من برامج التدريب الجاهزة التي تغطي مجموعة واسعة من الموضوعات في مكان العمل على القرص المضغوط. يمكن أيضاً إنشاء البرامج عن طريق تدريب الاستشاريين لتلبية الاحتياجات المحددة للمؤسسة أو الإدارات الفردية.

4-1-3 الوسائط المتعددة : هذه المواد التدريبية هي شكل متقدم من التدريب القائم على الكمبيوتر. فهي أكثر تطورا بكثير من البرامج النصية. فبالإضافة إلى النص، فهي توفر رسومات مشجعة وصوت ورسوم متحركة و/أو فيديو. تميل الوسائط المتعددة إلى أن تكون أكثر استفزازاً وتحدياً، وبالتالي فهي أكثر تحفيزاً لعقل البالغين. على الرغم من أن التكاليف أعلى من البرامج النصية فقط، إلا أن الفوائد من حيث تعلم الموظف قد تستحق ذلك. عادةً ما توجد مواد تدريب الوسائط المتعددة بتنسيق DVD .

وتظهر هذه الوسائل التدريبية القائمة على الحاسب مزايا متعددة منها :

- برامج التدريب المعتمدة على الكمبيوتر سهلة الاستخدام.
- يمكن غالباً تخصيصها أو تصميمها حسب الطلب.
- جيدة لمساعدة الموظفين على تطوير وممارسة مهارات جديدة.
- مفيدة للتدريب التنشيطي. وهي قابلة للتطبيق على التعلم الذاتي.
- يمكن أن تكون فعالة من حيث التكلفة لأنه يمكن استخدام نفس المعدات والبرامج بواسطة أعداد كبيرة من الموظفين.
- تتسم بالمرونة لأن المتدربين يمكنهم التعلم بالسرعة التي تناسبهم وفي الوقت الذي يناسبهم. تتوفر البرامج المستندة إلى الكمبيوتر على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع. بغض النظر عن أي تحول بعمل الموظف، والتدريب يكون متاحاً دائماً.
- بعض البرامج تفاعلية، وتتطلب من المتدربين الإجابة على الأسئلة واتخاذ الخيارات وتجربة عواقب تلك الخيارات. ينتج عن هذا التفاعل عموماً قدراً أكبر من الفهم والاحتفاظ.
- إنها موحدة، مما يجعل من الممكن توحيد التدريب.

- قابلة للقياس. عند استخدام أجهزة الكمبيوتر للتدريب، فمن الممكن تتبع ما تعلمه كل موظف على الكمبيوتر مباشرة. تحتوي معظم البرامج على اختبارات لاحقة لتحديد ما إذا كان الموظف قد فهم التدريب أم لا. تعطي درجات الاختبار إحصائيات المدربين لتقييم التدريب.

وبرغم هذه الإيجابيات والمزايا، إلا أنه توجد بعض السلبيات لهذه الوسائل التدريبية وهي :

- تتطلب هذه البرامج أن يكون المتدربون على دراية بالكمبيوتر.
- يطلبون من المتدربين الوصول إلى الكمبيوتر.
- هناك تفاعل ضئيل أو معدوم التفاعل مع المدرب ؛ إذا كان لدى المتدربين أسئلة ، فلا يوجد أحد يسأل.
- هذه البرامج ليست فعالة في التدريب على "المهارات الدقيقة"، مثل خدمة العملاء أو المبيعات.
- لا تعتبر الأساليب الأفضل للتدريب بالنسبة للعمالة الجديدة أو للتدريب لمرة واحدة. إذ يحتاج المدربون إلى تفاعل مباشر لضمان تواصل مهارات أو مفاهيم جديدة .يجب أن يكون المتدربون قادرين على طرح الأسئلة وتلقي الملاحظات.
- بعض البرامج سيئة التصميم "مملة" وينتج عن وجود معدل ضعيف للاحتفاظ بالمتدربين.

2-4 التدريب عبر الانترنت : *Internet Based Training*

بالإضافة إلى التدريب القائم على الكمبيوتر، تعتمد العديد من الشركات التي لديها موظفين في مجموعة متنوعة من المواقع في جميع أنحاء البلاد على تقنيات أخرى لتقديم التدريب. وفقاً لتقرير " ASTD حالة الصناعة"[1]، تستخدم الشركات مستوى قياسياً من التعليم الإلكتروني، وتتوقع ASTDأن يستمر هذا العدد في الارتفاع. فقد أصبحت هذه الطريقة أكثر شيوعاً حيث بات الوصول إلى الويب متاحاً على نطاق واسع. ومن الأمثلة على استخدام هذه الطريقة :

1-2-4 التدريب على شبكة الإنترنت : تضع هذه الطريقة وحدات التدريب القائمة على الكمبيوتر على الويب، والتي يمكن للشركات بعد ذلك إتاحتها لموظفيها على الشبكة الداخلية للشركة. هناك العديد من الدورات التدريبية المتاحة على شبكة الإنترنت في العديد من المواضيع المختلفة. توفر

[1] **The ASTD State of the Industry report is an annual review of workplace learning and development trends. It reviews how the profession performed as a whole، how companies are investing in T&D resources، as well as content and delivery trends.**

هذه الدورات التدريبية طريقة تفاعلية عملية للموظفين للعمل من خلال العروض التقديمية التدريبية التي تشبه CD–ROM أو Power Point، من تلقاء أنفسهم. وهنا نجد أن مواد التدريب موحدة لأن جميع المتدربين سيستخدمون البرنامج نفسه. من السهل أيضاً تحديث المواد، لذلك فإن التدريب دائماً يتماشى مع مجال العمل. وتجدر الإشارة إلى أنه غالباً ما ترتبط برامج التدريب المستندة إلى الويب بالبرامج (نظام إدارة التعلم، أو ما يعرف بالـ LMS) التي تجعل تقدم المتدربين قابلاً للتتبع، مما يجعل حفظ السجلات أمراً سهلاً للغاية بالنسبة لمسؤول التدريب.

2-2-4 التدريب عن بعد أو عن طريق الفيديو : تتيح هذه الطرق للمدرب أن يكون في مكان واحد وأن يكون المتدربون منتشرين في عدة مواقع. يتم ربط المشاركين بالشبكة في الموقع المركزي ويمكنهم عادةً طرح أسئلة المدرب عبر الهاتف أو بواسطة ميزة الدردشة عبر الإنترنت. يمكن أن تكون المحاضرات فعالة باستخدام هذه الطريقة.

3-2-4 عقد المؤتمرات الصوتية : تشبه هذه الطريقة عقد المؤتمرات بالفيديو ولكنها تتضمن الصوت فقط. حيث يتم طلب المشاركون في وقت الاجتماع المحدد وسماع المتحدثين (المدربين) يقدمون تدريبهم. فيتم عقد جلسات الأسئلة والأجوبة بشكل متكرر في نهاية الجلسات التي يمكن للمشاركين فيها إرسال بريد إلكتروني للأسئلة أو الاتصال والتحدث مع مقدم.

4-2-4 اجتماعات الويب، أو ندوات عبر الإنترنت : تحتوي هذه الطريقة على مكونات صوتية ومرئية. يقوم المشاركون بالاتصال للحصول على تدريب صوتي مباشر وكذلك متابعة المواد المرئية التي تظهر على شاشات الكمبيوتر الخاصة بهم. تشبه هذه العروض التقديمية العروض التقديمية على الأقراص المضغوطة أو PowerPoint، وتوفر في بعض الأحيان الحد الأدنى من التفاعل عبر الإنترنت. بالإضافة إلى أن الأسئلة والأجوبة يمكن أيضا أن تعقد في نهاية الدورات.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأشكال من وسائل التدريب عبر الانترنت تظهر مجموعة من الإيجابيات منها ما يلي :

- برامج التعلم عبر الإنترنت أو التعليم الإلكتروني فعالة في التدريب عبر مواقع جغرافية متعددة.
- توفير نفقات السفر للمتدربين.

- يمكن أن تكون وسيلة أقل تكلفة للحصول على التدريب من المتخصصين في هذا المجال من الخبراء والمستشارين من خارج الشركة.
- مفيدة للتدريب التنشيطي التفاعلي.
- جيدة للتعلم الموجه ذاتيا.
- يمكن تحديثها بسهولة مع سياسات أو إجراءات الشركة الجديدة.
- تقدم هذه الوسائل للمدربين مجموعة متزايدة من الخيارات لمطابقة برامج التدريب بمستوى معرفة ومهارات الموظف.

وبرغم المزايا والإيجابيات إلا أن هذه الطرق لها بعض السلبيات التي نذكرها فيما يلي :

- تتطلب هذه البرامج أن يكون المتدربون على دراية بالكمبيوتر.
- عادةً ما تكون عامة وغير مخصصة لاحتياجات منظمة بعينها.
- قد لا يحب بعض الموظفين الطبيعة غير الشخصية لهذا التدريب.
- قد يعاني الموظفون من الخوف والرهبة بسبب التكنولوجيا أو بعد المدرب عن طرح الأسئلة.
- قد يؤدي نقص أجهزة الكمبيوتر أو عدم كفاية الوقت عبر الإنترنت إلى تقييد أو منع الوصول إلى التدريب.
- قد لا تحتوي مخدمات الإنترنت للمنظمة على نطاق ترددي كافٍ لاستلام المواد.
- يوفر التعليم الذاتي فرصاً محدودة لتلقي مشورة الخبراء الخاصة بالسياق أو الرد في الوقت المناسب على الأسئلة.

3-4 التعليمات المبرمجة *Programmed instruction (PI)* :

التعليمات المبرمجة هي أسلوب في التعلم الذاتي تتم إدارته من قبل كل من المتدرب ونظام التعلم. ما يقصد **بالتعلم الذاتي هو** أن المتدربين ينتقلون خلال التدريب وفق السرعة التي يكونون فيها قادرين على تعلم المادة. يحدد البرنامج مدى التقدم في تعلم المتدربين من خلال استجابات المتدرب على الأسئلة. تعد الصيغ المتقدمة من التدريب الالكتروني، كالتعليم الذكي، أكثر تطوراً مما هو الحال في التعليمات المبرمجة، إلا أن مبادئ التعليمات المبرمجة هي الأساس الذي تعمل بناء عليه

تلك التقنيات الأخرى. تمثل التعليمات المبرمجة العملية التي تقود المتدرب بشكل منهجي عبر معلومات جديدة وبطريقة تسهل التعلم الأكثر كفاءة. تزود التعليمات المبرمجة المتدرب بالمعلومات، تطرح عليه أسئلة مرتبطة بالمعلومات وتنتقل، وفقاً للاستجابة، إلى الجزئية التالية من المعلومات أو تقوم بإعادته إلى المعلومة السابقة. تجدر الإشارة إلى أن التعليمات المبرمجة تتألف في صيغتها الأكثر تطوراً، من مجموعة من الفروع التي يمكن تفعيلها بالاعتماد على الجواب المقدم على السؤال. في حال قدم المتدرب إجابة صحيحة، يقوم أحد الفروع بنقل المتدرب نحو معلومة جديدة. إذا كانت الإجابة غير صحيحة، يتم تنشيط فرع مختلف يعيد المتدرب مرة أخرى لمراجعة المعلومات ذات الصلة بمزيد من التفصيل أو إلى فرع آخر يقدم معلومات إضافية حول هذا الموضوع. تتيح هذه الصيغة للمتدربين التنقل عبر المادة وفق الوتيرة التي تناسبهم. يتنقل المتدربون الذين يظهرون فهماً أفضل للمادة (بناء على استجاباتهم) عبر المادة التدريبية بسرعة أكبر من أولئك الذين لا يستوعبونها. تختلف الفروع التي يسلكها الأفراد الذين تكون المواد أكثر صعوبة لهم وتعتمد على أنواع الأخطاء التي يرتكبونها. ومن الواضح أن هؤلاء المتدربين سيستغرقون وقتاً أطول لاستكمال المواد.

يطبق التدريب الالكتروني تقنيات التعليمات المبرمجة من خلال صيغة حاسوبية لخلق تجربة التعلم، إلا أنه يمكن أن تكون التعليمات المبرمجة أيضاً على شكل كتاب، أشرطة فيديو تفاعلية، أو غيرها من الصيغ.

يمكن أن يكون تطوير التعليمات المبرمجة عملية صعبة ومكلفة وقد لا تبرر التكلفة والجهد المطلوبين، إلا أنها يمكن أن تكون خياراً حيوياً عند وجود عدد كبير من الأفراد الذين يحتاجون للتدريب، خاصةً إذا كانوا موزعين جغرافياً. حالما تطور التعليمات المبرمجة، فإنه يمكن نقلها وفق أية وسيلة مناسبة للتدريب (لوحة رقمية، قرص مضغوط، أو من خلال الانترنت). يصبح بمقدور المتدربين عندئذٍ إتمام التدريب وفق وتيرتهم الخاصة، وقتهم الخاص (إن كان ذلك مرغوباً)، ومن مواقع مختلفة حول العالم. ويمكن للتعليمات المبرمجة أتمتة المكونات الأقل تفاعلية من التدريب. فيمكن استخدام التعليمات المبرمجة، في الطرق المختلطة، لتأمين القاعدة المعرفية المطلوبة ومن ثم استخدام الصفوف الدراسية والتدريب أثناء العمل للمساعدة على التطبيق العملي. كما يمكن استخدام

التعليمات المبرمجة لتعليم بعض المهارات (على سبيل المثال، الكمبيوتر) بالإضافة للمعرفة. بالإضافة إلى أنه يمكن أن تكون التعليمات المبرمجة نمطاً تدريبياً مستقلاً بحد ذاته، أو يمكن أن تكون مدمجة ضمن برنامج تدريبي متعدد الأساليب.

4-4 الوسائط المتعددة التفاعلية *Interactive Multimedia IM*

يدمج التدريب الذي يستخدم الوسائط المتعددة التفاعلية بين استخدام النصوص، الرسوم البيانية، الصور، الرسوم المتحركة، والأصوات لإنتاج بيئة تدريب معقدة يتفاعل المتدرب معها. عادةً ما يتم تطبيق منهجية التعليمات المبرمجة لتعلم الأجزاء التي يتم تحويلها إلى صيغة متعددة الوسائط لتسهيل التعلم. فعلى سبيل المثال، يوضع المتدرب في حالة عمل حقيقة، ويطلب منه تقديم الحل لمشكلة معينة. وحالما يتفاعل المتدرب مع البرنامج لحل المشكلة، يكون بإمكانه الحصول على تغذية راجعة فورية وذلك بناءاً على فعالية قراره. عادةً ما ينخرط المتدربون وبشكل كبير في هذا النمط من التعلم لأنهم منخرطون نفسيا في الوضع.

لقد سمح تطور الأجهزة المحمولة وتكنولوجيا الشبكات في النمو المتسارع للوسائط المتعددة التفاعلية خلال السنوات القليلة الماضية. في البداية استخدمت شركات قليلة هذه التكنولوجيا في التدريب في تسعينيات القرن الماضي. إلا أنه في الوقت الراهن، تشير الدراسات إلى أنه حوالي 50% من المنظمات المعاصرة تستخدم الوسائط التفاعلية المتعددة كأداة تدريبية.

وتجدر الإشارة إلى أنه من أجل تحقيق أقصى درجات الفعالية في استخدام هذه الوسيلة في التدريب، يجب أن تستوعب الوسائط المتعددة التفاعلية التي تتبعها أنماط تعلم متعددة وأن تسهل على المتدربين تنظيم المعارف والمهارات والمواقف الجديدة ضمن قاعدتهم المعرفية القائمة (التنظيم المعرفي). من المرجح أن تمتلك أي مجموعة مستهدفة من المتدربين تنوعاً في الأنماط التعليمية وأنظمة التنظيم المعرفي. وبالتالي، يصبح من الضروري التأكد من أن الوسائط المتعددة التفاعلية تستخدم مجموعة متنوعة من التلميحات الصوتية والمرئية لإيصال المعلومات والكثير من الطرق لربط المعارف والمهارات والمواقف الجديدة مع القديمة. من شأن الانتباه إلى التقدم الذاتي، التفاعل، وتطور الوسائط المتعددة أن يؤدي إلى معالجة هذه القضايا ويحسن من فعالية الوسائط المتعددة

التفاعلية. ويمكن القول بأنه كلما كان التدريب الالكتروني أكثر تفاعلية، كلما مكن ذلك المتدربين من تذكر التدريب. كما أنه من الأهمية بمكان ضمان أن التدريب الالكتروني يحقق مستوى كافياً من التفاعلية من أجل أن يحتفظ المتدربون بالتعلم. يشير تطور الوسائط المتعددة، في هذا السياق، إلى التكامل السمعي/البصري وإلى واقعية البرنامج. طالما يتم اتباع طرق أكثر في إيصال نفس المعلومات يكون تعلمها أسهل على المتدربين. وفي نفس الوقت، يجب أن تكون الأساليب المختلفة في تقديم المعلومات مرتبطة مع بعضها بشكل حقيقي وأن يعزز كل منها الآخر. ينبغي أن يحقق برنامج الوسائط المتعددة التفاعلية معدلاً عالياً في جميع العوامل المأخوذة بعين الاعتبار في البرنامج التفاعلي. تعتمد الدرجة التي سيؤدي من خلالها تدريب الوسائط المتعددة التفاعلية في نقل المعارف والمهارات والمواقف الجديدة إلى العمل على دقة التجسيد المادية والنفسية التي توفرها البرمجة. وفي هذا السياق، يمكن أن تتحقق دقة التجسيد هذه من خلال تمكين مطوري البرنامج من زيارة المواقع التشغيلية التي سيتم إشراكها في التدريب ومن خلال وجود ممثلين من هذه المواقع يتشاورون مع فريق التطوير. وكلما كان برنامج الوسائط المتعددة التفاعلية قادراً على عكس أنواع الحالات التي تتم مواجهتها في العمل عن قرب، كلما أصبح بالإمكان نقل المعارف والمهارات والمواقف إلى العمل.

في النهاية، يمكن اعتبار مزج الوسائط المتعددة التفاعلية مع أساليب أخرى فكرة جيدة. يتيح هذا المزج لكل أسلوب بأن يوفر فرصاً تعليمية فريدة من نوعها أثناء تعزيز التعلم بواسطة الأساليب الأخرى. وقد برهنت الدراسات أن المزج مع أساليب أخرى في التدريب له قدرته على تحسين نقل التدريب إلى العمل.

5-4 أنظمة التعليم الذكية *Intelligent Tutoring System*

نظام التعليم الذكي ITS هو شكل أكثر تطوراً من التعليمات المبرمجة، حيث يستخدم الذكاء الاصطناعي للمساعدة في التعليم أو التدريب الخاص للمتدرب. يقدم نظام التعليم الذكي التوجيه ويختار المستوى الملائم من التعليمات للمتدرب. بالإضافة إلى ذلك، يستطيع نظام التعليم الذكي معرفة ما الذي نجح وما الذي لم ينجح في العملية التدريبية وذلك من خلال استجابات المتدرب. وعلى أساس هذه المعلومات، يقوم نظام التعليم الذكي بتحسين أساليبه في تعليم المتدرب. يمكن أن

يكون التعليم الذكي ببساطة شديدة عبارة عن نظام يعتمد على النصوص أو على مزيج من النصوص مع الرسومات البيانية وعلى أنواعٍ أخرى من المساعدات السمعية البصرية.

تجدر الإشارة إلى أن نظام التعليم الذكي يتألف من خمسة مكونات: قاعدة معارف الخبراء، نموذج المتدرب، مدير جلسة التدريب، ومولد السيناريو، وواجهة المستخدم.

- **قاعدة معارف الخبراء Expert Knowledge Base** هي مجموعة من المعارف التي تحدد ما هو صحيح (على سبيل المثال، أفضل طريقة لتنفيذ مهمة، أو المعرفة المطلوبة لتكون فعالاً).
- تخزن مكونات **نموذج المتدرب trainee model** المعلومات حول أداء المتدربين خلال التدريب، مع المحافظة على تتبع ما يبدو أنهم بحاجة لمعرفته. ومع قيام المتدربين بالاستجابة للعناصر، تستخدم المعلومات لتعليمهم أو تدريبهم مباشرة.
- **مدير الجلسة التدريبية training session manager** هو المكون الذي يفسر استجابات المتدربين ويستجيب إما من خلال تقديم المزيد من المعلومات، التدريب المباشر (مساعدة المتدرب على استكشاف الموضوع)، أو التعليم الخاص (توجيه المتدرب نحو الإجابة الصحيحة). يحدد هذا المكون أيضاً كيف ومتى يتوجب إعادة توجيه المتدربين نحو مواد أساسية أكثر وما هي الاستراتيجية الواجب استخدامها في تصحيح الانحرافات إن وجدت. على سبيل المثال، قد يعمل مدير الجلسة وببساطة كمصدر مرجعي (يقدم مصادر للمتدرب للبحث عن المعلومات المطلوبة)، قد يقرر تقديم عرض، أو يمكن أن يعمل كمدرس أو مدرب مشرف (مقترحا الاستجابة الملائمة) على المتدرب.
- **مولد سيناريو التدريب training scenario generator** هو المكون الذي يحدد ترتيب المسائل التي تعرض على المتدرب ومستوى صعوبتها.
- **واجهة المستخدم user interface** هي المعدات التي تسمح للمتدرب بالتفاعل مع نظام التعليم الذكي، وعادة ما تشمل لوحة مفاتيح الكمبيوتر، الفأرة، أو عصا التحكم.

يحدد نظام التعليم الذكي بشكل متمايز عن التعليمات المبرمجة البسيطة لأنّه يستطيع القيام بما يلي:

- توليد تعليمات تطابق احتياجات المتدرب الفردية.
- يتواصل ويستجيب لأسئلة المتدرب.

- يقوم بنمذجة عمليات تعلم المتدرب (يقدر المستوى الحالي من المعرفة ويحدد المفاهيم الخاطئة، مشاكل التعلّم، والاحتياجات).
- يحدد ما هي المعلومات التي ينبغي اتباعها بناءاً على الاستجابات السابقة للمتدرب.
- يحدد مستوى فهم المتدرب للموضوع.
- تحسين استراتيجياته لتعليم المتدرب وفق استجابات المتدرب.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا تزال أوجه التطور في أنظمة التعليم الذكية مستمرة. يجري العمل حالياً لجعل المعلم الذكي قادراً على تحديد الوقت الذي يشعر فيه المتدرب بالملل، التشويش، أو الإحباط وجعل النظام قادراً على الاستجابة لذلك بشكل ملائم. قد يؤدي تمكين أنظمة التعليم الذكية على تحديد الكفاءة الذاتية للمتدرب إلى تحسين علم أصول التعلم والتي تضيف عوامل الكفاءة الذاتية للمتدرب إلى نهج التدريب.

6-4 الواقع الافتراضي *Virtual Reality VR*

يتيح تدريب الواقع الافتراضي التدرب على الحالات الخطرة (مطاردات سيارة الشرطة، حالات الرهائن) والحالات التي يكون فيها استخدام الأشياء الحقيقية مكلفاً جداً (الطيران، تشغيل المعدات الثقيلة). يضع الواقع الافتراضي المتدرب في بيئة صناعية ثلاثية الأبعاد تحاكي الأحداث والحالات التي يمكن مواجهتها في العمل. يتفاعل المتدرب مع هذه الصور لإتمام أهداف محددة. لا يختلف الواقع الافتراضي كثيراً في هذه النواحي عن الأشكال الأكثر تطوراً من الوسائط المتعددة التفاعلية. يتمثل الفرق في كيفية تعامل المتدرب مع المحاكاة. إذ يجرب المتدرب في الواقع الافتراضي مشاركة مادية فيزيولوجية وتواجد في بيئة تحاكي الواقع. ويعني ذلك أن المتدرب يتعامل نفسيا مع البيئة كما في الواقع. وللتعامل مع الواقع الافتراضي باستخدام الكمبيوتر، يجب على المتدرب ارتداء أجهزة توفر مدخلات حسية. تشمل هذه الأجهزة سماعة توفر المعلومات البصرية والسمعية، قفازات تعطي معلومات عن طريق اللمس، أحذية خاصة أو أنواع أخرى من أنظمة الحركة لخلق الشعور بالحركة. حتى أن بعضاً منها يستطيع توفير معلومات عن طريق حاسة الشم.

يقدم الواقع الافتراضي للمتدربين فهماً لعواقب أفعالهم في بيئة العمل وذلك بتفسير أفعالهم والاستجابة لها من خلال المحاكاة. تنقل الأجهزة الحسية إلى الكمبيوتر كيف يستجيب المتدرب في مكان العمل الافتراضي، مما يتيح لبرنامج الواقع الافتراضي الاستجابة من خلال تغيير البيئة وفقاً لذلك. على سبيل المثال، يستطيع المتدرب في أكاديمية الشرطة والذي يجلس في مقعد محاكاة السائق لسيارة شرطة أن يرى عداد السرعة وكافة أجهزة القياس على لوحة القيادة، عندما ينظر نحو اليمين، يرى مقعداً فارغاً، عندما يقوم المتدرب بتدوير عجلة القيادة، يظهر المشهد من خلال الزجاج الأمامي تمثيلاً بصرياً لدوران السيارة على طول الزاوية. ولأجل ضمان استخدام الواقع الافتراضي بفعالية تنطبق النقاط التي أثيرت حول الاستخدام الفعال للوسائط المتعددة التفاعلية بصورة أكبر بكثير على الواقع الافتراضي. فقد حدث مشكلة خاصة بتدريب الواقع الافتراضي "مرض المحاكاة " من انتشار الواقع الافتراضي. إذ تسبب الاستغراق لفترات طويلة في بيئة الواقع الافتراضي لبعض الأشخاص الشعور بالدوار ومرض دوار الحركة العام. ولأن الأشخاص يظهرون قدرات مختلفة في التحمل من حيث المدة التي يستطيعون من خلالها الاستمرار في هكذا بيئة، وبسبب التكلفة وفترة البقاء الطويلة، فإن تدريب الواقع الافتراضي يعتبر مخاطرة لا تكون الكثير من الشركات مستعدة لتحملها. في جزئه الأكبر، يبقى استخدام الواقع الافتراضي محصوراً ضمن صناعة التسلية وألعاب الأطفال. في حال تم استخدامه، فإنه يوجد عدد من المنظمات لتقديم المساعدة، ولكن يجب أن تتوقع فترة تطوير طويلة ومشاكل محتملة عند استخدامه من قبل المتدربين. من الضروري إجراء اختبار تجريبي مكثف، وذلك لأن تعقيدات هذا النوع من البرامج تؤدي إلى حدوث حالات خلل في البرنامج لن تكون دائماً ظاهرة للعيان.

في نهاية هذا الفصل، يجدر بنا التنويه إلى أنه برغم التنوع في الوسائل التي يمكن اللجوء إليها لممارسة وتطبيق تدريب وتطوير الموارد البشرية سواء بالطرق التقليدية، كما رأينا في الفصل السابق، أو بالطرق المستندة إلى التكنولوجيا كما رأينا في الفصل الحالي، فإن اختيار الوسيلة التدريبية خاضع لعوامل مختلفة ومن أبرزها مدى ملاءمتها للمتدربين ولإمكانيات المنظمة المادية والفنية ولبيئة عمل المنظمة.

المراجع المستخدمة في الفصل

1- حسين محمد حسنين. طرق التدريب. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان، 2002.

2- مايك ويلز (ترجمة محسن الدسوقي) . إدارة عملية التدريب – وضع المبادئ موضع التنفيذ . معهد الإدارة العامة- مركز البحوث. الرياض 2005.

3- المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "أعمال المؤتمرات"، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008 .

4- ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين لنظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

5- اسماعيل، محمد شريف، الأساليب الحديثة في تدريب رجال الشرطة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب. الرياض، 1992.

6- الخطيب، رداح وأحمد، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.

7- شكر، ليلى حسام الدين، تأثير كل من الأساليب التقليدية والحديثة على فعالية التدريب، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2001.

8- عبيدات، ذوقان، طرق التدريب : دراسة ميدانية عن طرق التدريب المستخدمة في معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.

9- هلال، محمد عبد الغني، موسوعة التدريب : أساليب المشاركة الفعالة، الرياض، دار الكتب للطباعة والنشر، 2003.

10- Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management :What's New in Management, Pearson; 5 edition , 2018.

11- Gary Dessler, Human Resource Management, Pearson; 15 edition, 2016.

12- Noe Raymond A. Employee Training and Development, McGraw-Hill Higher Education 7th Edition , 2016.

13- Swanson Richard A. & Holton Elwood F.. Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, California, 2001.

14- إدارة التدريب الفعال (نظم واستراتيجيات) : P. Nick Blanchard & James M. Thacker, Effective Training Practices, – ترجمة حسان إسماعيل – هيثم عيسى – مظهر يوسف – أحمد صالح ،المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 2014

أسئلة للمناقشة في الفصل السابع

السؤال الأول: وضح مفهوم التدريب المستند على التكنولوجيا. (الجواب في الفقرة 1)

السؤال الثاني : ما هي مبررات التدريب المستند على التكنولوجيا. (الجواب في الفقرة 2)

السؤال الثالث : اذكر أهم فوائد التدريب المستند على التكنولوجيا. (الجواب في الفقرة 3)

السؤال الرابع : اشرح أسلوب التعليمات المبرمجة في التدريب. (الجواب في الفقرة 4)

السؤال الخامس : عدد مكونات نظام التعلم الذكي (الجواب في الفقرة 4)

أسئلة الخطأ والصواب : ضع كلمة صح او خطأ أمام العبارات التالية

العبارة	الجواب
يقود استخدام الطرائق التدريبية المستندة على التكنولوجيا إلى توفير الجهد والوقت	**صح**
تهدف وسائل التدريب المستندة على التكنولوجيا إلى تقديم المحتوى التدريبي عن طريق المدرب مباشرةً	**خطأ**
يعتبر التطور المعرفي والتقني من النقاط التي تشير إلى أهمية التدريب المستند على التكنولوجيا	**صح**
من مزايا التدريب المستند على التكنولوجيا هو أن المدرب هو المتحكم في العملية التدريبية	**خطأ**

أسئلة الخيارات المتعددة

من مزايا وسائل التدريب القائمة على الحاسب	تعتبر المؤتمرات الصوتية من :
أ . سهولة الاستخدام	أ . أنظمة التعلم الذاتية
ب .المرونة	**ب . وسائل التدريب التي تستخدم الانترنت**
ج . إمكانية التعلم الذاتي	ج . وسائل التدريب التقليدية
د . كل ما سبق صحيح	د . كل ما سبق خاطئ
من سلبيات وسائل التدريب القائمة على الحاسب	ميزة اجتماعات الويب هي :
أ . إمكانية تخصيصها حسب الطلب	**أ . توفير حد من التفاعل**
ب . قابلية التطبيق حسب الطلب	ب . استخدام التكنولوجيا بشكل كبير
ج . وجود برامج تفاعلية	ج . الكلفة المادية الكبيرة
د . التفاعل مع المدرب قليل	د . كل ما سبق صحيح

الفصل الثامن : تقييم التدريب

1- مفهوم وتعريف تقييم التدريب Definition of Training Evaluation Concept

يعد تقييم برامج التدريب والمتدربين من الأنشطة الرئيسية المكملة لإدارة النشاط التدريبي، فالتقييم نشاط مستمر حتى نضمن تحقيق فعالية التدريب. يبدأ التقييم عند تخطيط البرامج وتصميمها من خلال وضع المعايير والمعدلات الواجب الالتزام بها . ويستمر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية من خلال متابعة العمليات التدريبية والتأكد من استثمار الموارد المتاحة الاستثمار الأفضل. وتستكمل عملية التقييم حلقاتها بعد انتهاء النشاط التدريبي للوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية .

وفي هذا السياق، تتطلب عملية التدريب القيام تقييمها في نهاية العمل للتحقق من بلوغ الأهداف المحددة مسبقاً في الخطة والوقوف عند الأخطاء والمشاكل المرافقة واتخاذ القرارات المناسبة. يتوجب اتباع التقييم فيما يخص المستويات الثلاثة التالية:

- الفاعلية التربوية على الأمد القصير بدءاً من التقييم المكتوب أو الشفوي الجاري في نهاية التدريب.
- تحليل التغير في السلوكيات على المدى المتوسط باللجوء إلى التقييم الذي تقوم به السلطة الرتبوية فيما يخص تبدل سلوكيات المتدربين.
- تنوع وتبدل المردودية على المدى الطويل بتحليل النتائج الاقتصادية والاجتماعية على مستوى وحدات العمل أو الأقسام أو المؤسسة كلها.

تعد عملية تقييم أثر البرامج التدريبية من أصعب وأهم المراحل العملية للتدريب وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسات يطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعوائد التدريب. وتقويم أثر التدريب عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

وفي هذا السياق تعتبر عملية تقييم البرنامج التدريبي المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب، للوقوف عند والتأكد من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية، ومدى رضاهم عن العملية التدريبية وعما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم وفاعلية التدريب، وإدراك المتدرب لمدى الإضافة التي تم تحصيلها في معارفه وخبراته ورفع أدائه.

ونظراً لما تتحمله المؤسسات من أعباء مالية وإدارية نتيجة لتدريب الأفراد العاملين لديها، تسعى المؤسسات وإدارات التدريب فيها إلى معرفة نتيجة هذا العمل والتأكد من أن الجهود المبذولة في التدريب قد حققت أهدافها بشكل إيجابي انعكس على سلوك الأفراد فيها وبالتالي على الأداء المؤسسي ككل.

تشير الدراسات والبحوث في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية إلى عدد كبير من التعريفات لعملية تقييم أثر البرامج التدريبية ومن بينها اعتبارها أنها "عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي"، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقه.

وفي تعريف آخر نجد من يعتبر تقييم التدريب عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

وكذلك ينظر إلى تقييم التدريب على أنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما تُقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

يتضح لنا من التعريفات السابقة بأن تقييم التدريب يمثل عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية، وهو عملية مستمرة سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي. فالتدريب قد يكون أثره إيجابياً أو سلبياً أو أنه ليس له أثر ولكن التحدي يكمن في كشف نوع التأثير والتقرير هل هو أثر سلبي أو إيجابي أو ليس له أثر على الإطلاق.

تجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم أثر العملية التدريبية يعتمد على ثلاثة محاور رئيسية:

1- تقييم المتدربين للبرنامج التدريبي حيث يجب أن يتم تصميم استمارة خاصة بأسئلة التقييم حيث تحتوي على اتجاهات وآراء المتدربين نحو الجوانب المختلفة للتدريب ومدى الاستفادة منها.
2- تقييم إدارة أو قسم التدريب للبرنامج التدريبي والمتدربين من حيث المشاركة والانتظام والفاعلية.
3- تقييم المؤسسة لنتائج التدريب على الأداء وذلك بعد مرور فترو زمنية معينة بعد عودة المتدربين للعمل. ولذلك يتم قياس نتائج التدريب وذلك من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء وهذا النوع من التقييم يحتاج إلى مهارة عالية في تطبيقه حيث يتم دراسة واستقصاء المتدرب نفسه ورئيسه وقياس أدائه بعد التدريب لتحديد أثر التدريب على تحسين الإنتاجية ومستوى الأداء من حيث الجوانب الإيجابية والسلبية.

2- أهداف قياس أثر البرامج التدريبية *Objectives Of Measurement Of Training Program Effect*

تهدف عملية تقييم أثر البرامج التدريبية إلى مراقبة تنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقررة لها من أجل تحقيق أهدافها المخطط لها. كما أن التقييم يهدف إلى محاولة التغلب على ما يعترض الخطة من معوقات أو مشكلات متوقعة أو غير متوقعة قد تواجهها فتعيق سيرها أو تحول دون انتظام نشاطاتها الخاصة بتحقيق أهدافها فتعمل على تعديل أي من مراحلها وفقاً لمتطلبات الظروف الطارئة.

ويضاف إلى ما سبق بعض الأهداف التي يمكن عرضها كما يلي :

- التعرف على ما تم إنجازه من خطة التدريب وما تم تحقيقه من الأهداف.
- قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي وأساليب التدريب ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية.
- تقدير ما وصل إليه المتدرب من فاعلية، وقياس مدى فاعلية أداء المدرب وصلاحيته لممارسة العمل التدريبي؟

- مقارنة عوائد التدريب بتكلفته والتعرف على الفوائد التي تعود على الجهات المشاركة في البرامج التدريبية والتأكد من تحقيق التدريب لأغراضه.
- بيان نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية، لمعالجة جوانب الضعف ودعم نواحي القوة والاستفادة منها قدر الإمكان مستقبلاً.
- التعرف على التغييرات التي طرأت على سلوكيات وعادات المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي وقياس رد فعل البرنامج التدريبي لكل منه.
- تبرير الخطط والنفقات والدعم المخصص لعمليات التدريب.
- تقرير مدى الحاجة إلى تدريب من خلال تقدير سد البرنامج لحاجات المتدربين في نهاية التدريب.
- تقديم تغذية راجعة عن نوعية أداء موظفي التدريب، وتقديم تبرير للتكاليف المترتبة على ذلك، وبالتالي مقارنتها مع النتائج المتوقعة، وطرح مؤشرات مفيدة يمكن الاعتماد عليها لدى اختيار المدربين.
- توفير البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ قرارات عملية، فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، والكشف عن إسهام كل برنامج من برامج التدريب المختلفة في إشباع الاحتياجات المؤسسات.

أما المهام الرئيسية لعملية تقييم أثر البرامج التدريبية فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر بها في جميع مراحلها، ويلي ذلك استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي، وبهذا فإن عملية المتابعة تعتبر قاعدة لعملية تقويم ما تنجزه خطة التدريب والبرامج التدريبية التي تم تنفيذها

3- أسس تقييم البرامج التدريبية *Fundamentals Of Evaluation Of Training Programs*

أشارت الدراسات إلى أنه لتقييم أثر البرامج التدريبية بطريقة سليمة ومهنية يجب مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منها:

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
- أن يعتمد التقييم المنهج العلمي.

- أن يكون التقييم عملية مستمرة.
- أن يكون التقييم بشكل جماعي.
- أن يكون التقييم شاملاً.
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.
- من الأهمية أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغيرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم.
- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

4- مجالات تقييم أثر البرامج التدريبية *Areas of assessment of the impact of training programs*

تشمل عملية تقييم أثر البرامج التدريبية ثلاث مجالات هي :

1-4 تقييم البرنامج التدريبي: حيث تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها وتمر هذه العملية بالمراحل الآتية:

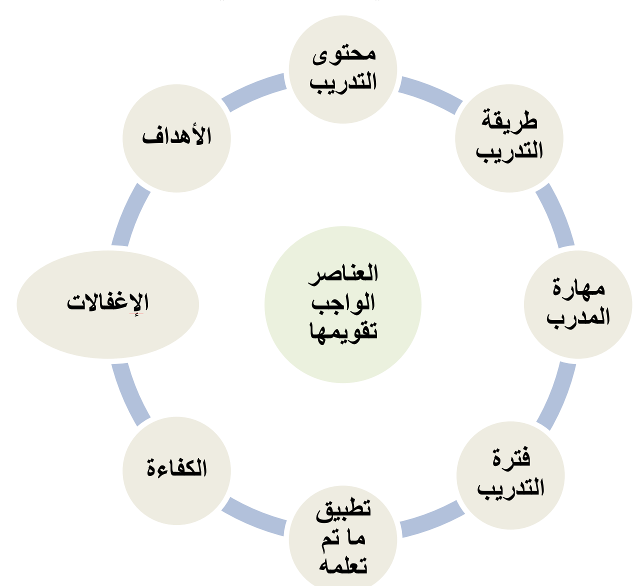
- تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ: وتهدف للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرته على تحقيق الهدف، ومناسبة وسائل التقويم للهدف الواحد.
- تقويم البرنامج أثناء التنفيذ: وتهدف تتأكد من أنه يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية، وتلاقي الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة.
- تقويم البرنامج بعد التنفيذ: وتهدف للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها، ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف، والمهارات، مع مراعاة الكلفة المادية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فاعليته.

2-4 تقييم المتدربين: تهدف هذه العملية للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي عن طريق التقييم المستمر لسلوك وأداء المتدربين أثناء وبعد التدريب والذي يعطي مؤشراً لمدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.

3-4 تقييم المدربين: وتهدف هذه العملية التأكد من امتلاكهم المهارات والكفاية التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية حيث أن أي قصور في الإمكانات أو نقص في الكفاية تنعكس آثاره على فعالية وكفاءة التدريب لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات، والكفاية التخصصية، والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلى مدربين غير أكفاء.

يوضح الشكل (8.1) العناصر التي يجب تقييمها لتشمل المجالات المشار إليها أعلاه والتي نبين توضيح مختصر عنها.

الشكل (8.1) العناصر التي يجب تقييمها في عملية تقييم التدريب



المصدر : من إعداد المؤلف

- **محتوى التدريب:** من حيث الإجابة على التساؤلات التالية:
  - هل هو ذو صلة بالاحتياجات التدريبية ومواكب لها ؟
  - هل يعد أحدث ما هو متوفر في هذا المجال ؟

- **طريقة التدريب: من حيث الإجابة على التساؤلات التالية:**
  - هل كانت الطرق والأساليب المستخدمة هي الأنسب للموضوع ؟
  - هل كانت تلك الطرق هي الأنسب لأساليب التعلم لدى المتدربين ؟
- **مقدار التعلم** : من حيث الإجابة على التساؤلات التالية :
  - ما هي مادة البرنامج التدريبي ؟
  - هل كانت جديدة بالنسبة للمتدرب ؟ أم أنها خليط؟
  - هل كانت مفيدة للمتدرب على الرغم من أنها ليست جديدة بالنسبة له ،كمادة للتثبيت والمراجعة ؟
- **مهارات المدرب** : من حيث الإجابة على التساؤل التالي:
  - هل كان لدى المدرب النظرة والمهارات الضرورية لتقديم المادة بطريقة تشجع على التعلم ؟
- **طول فترة التدريب وسيرها:** ويقصد بها بعد النظر إلى المادة الأساسية للتعلم.
  - هل كانت فترة البرنامج التدريبي مناسبة من حيث طولها وسيرها ؟
  - هل عولجت بعض الأوجه باستفاضة مفرطة بينما عجل في بعض الأوجه الأخرى؟
- **الأهداف:** من حيث الإجابة على التساؤلات التالية:
  - هل أوفى التدريب بالأهداف ؟
  - هل استطاع المتدرب تحقيق أي من أهدافه الشخصية ؟
  - هل تشجع على الوفاء بالأهداف الشخصية ؟
  - هل تم بالفعل تحقيق الأهداف ؟
- **الإغفالات:** من حيث الإجابة على التساؤلات التالية:
  - هل أغفلت بعض الجوانب المهمة من البرنامج التدريبي ؟
  - هل أدخلت أي مادة غير أساسية في التدريب؟
- **التعلم (أثر التدريب)** : من حيث الإجابة على التساؤلات التالية:
  - ما القدر من التعلم المحتمل تطبيقه عند العودة للعمل ؟

– إذا كان هذا القدر محدوداً أو غير موجود ، فما هو سبب ذلك ؟

– ما هي العوامل التي تعيق أو تساعد في نقل التعلم ؟

- **الملاءمة** : ربما كان السؤال الأخير في تقويم التحقق من الفاعلية ويتعلق بـ :

– ما مدى ملاءمة المدخل الكلي للتدريب ؟

– هل كانت الدورة أو البرنامج التدريبي أو ورشة العمل أو الحلقة التدريبية .... الخ أنسب الوسائل لتقديم فرصة تعليمية ؟

- **تطبيق ما تم تعلمه** : من حيث الإجابة على التساؤلات التالية:

– ما أوجه عملك التي تشمل الآن عناصر نتجت بصورة مباشرة عن الحدث التدريبي ؟

– ما أوجه العمل الجديدة التي أدخلتها كنتيجة للتعلم ؟

– ما أوجه عملك السابق التي استبدلتها أو عدلتها نتيجة للتدريب؟

– ما هي أوجه التعلم التي لم تطبقها ؟ ولماذا ؟

- **الكفاءة** : من حيث الإجابة على التساؤلات التالية :

– ما مقدار الزيادة في كفاءتك أو فاعليتك نتيجة للتدريب ؟ لماذا ؟

– ويمكن طرح هذا السؤال أيضاً على رئيس المتدرب ومرؤوسيه.

5- نماذج تقييم التدريب *Training Evaluation Models*

يوجد أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب هي:

5-1 نموذج كيرك باتريك *Kirkpatrick*

وهو النموذج الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتقيم التدريب، بل إنه يعد المرجعية الأساسية لغيره من نماذج التقويم، وفيه تم تقسيم مجالات تقييم البرامج التدريبية إلى أربع فئات هي:

- **رد الفعل(Reaction)**: إن أفضل تعريف لرد الفعل طبقاً لكيرك باتريك هو "إلى أي حد استحسن المتدربون البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه"؟

بعبارة أخرى التقييم في إطار هذا الأسلوب يعني قياس مشاعر المتدربين بصرف النظر عن قياس أي تعلم يمكن أن يكون قد حدث، وسهولة قياس رد الفعل أدت إلى تبنيه من قبل عدد من مديري التدريب كأسلوب رئيسي للتقييم.

ويهدف هذا المقياس بالأساس إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن برنامج من حيث (المحتوى، والمدربون، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية)، وهل كان البرنامج ممتعاً ومثير أم إنه كان مملاً وجامداً.

ويمكن الاستعانة بالأساليب التالية لقياس رد الفعل تجاه البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين منها: المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على أرائهم نحو البرنامج التدريبي، الملاحظة الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية وتصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية بقدر الإمكان .

- **التعلم (Learning)** : من الجدير بالذكر أن رد الفعل الإيجابي لا يعني بالضرورة حدوث تعلم، ويعرف كيرك باتريك التعلم بأنه "المبادئ والحقائق والمهارات التي تم فهمها واستيعابها من قبل المشاركين في البرنامج"، وقياس التعلم يعتبر أكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال. فلابد أن تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس بحيث توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج ومدى استيعابهم له وهي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل.

وتختلف آلية وأسلوب قياس التعلم باختلاف مجالات التعلم وهذا ما نوضحه فيما يلي :

– **تعلم المعارف:** ويقصد بها تعلم المبادئ والحقائق، ويمكن تقويمها بواسطة عدة نماذج من الاختبارات أهمها: اختبارات الورقة والتعلم والاختبارات الشفوية والاختبارات النمطية القياسية. وهنا نميز أيضا بين تعلم المهارات وتعلم الاتجاهات.

1– **تعلم المهارات:** ويقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت مثل المهارات القيادية التي يقصد بها زيادة قدرة المدير على أداء عمل معين ورفع كفاءته في الأداء، ويرتبط بالقدرة والمهارة الاستعداد وهو الجزء الموروث من القابلية أو القدرة على اكتساب مهارة من المهارات.

2- **تعلم الاتجاهات:** ويقصد بالاتجاه حالة من الاستعداد والتأهب العصبي والنفسي ويستنتج اتجاه الفرد عادة من سلوكه، ويشمل اتجاه الفرد أفكاره ومبادئه وشعوره تجاه هدف من الأهداف.

- **السلوك (Behavior)** : يعنى هذا المستوى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج التدريبي الذي شارك فيه. وهذا المستوى من أصعب مستويات التقييم، وهناك عدد من الإرشادات تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وهي :

أ. إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي وبعده.

ب. إجراء التقييم من قبل المشرف على المتدرب أو من قبل مرؤوسيه أو زملاءه، أو من قبلهم جميعاً.

ت. إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وربط التغييرات الأخيرة ببرنامج التدريب.

ث. يجب إجراء التقييم بعد أشهر من انتهاء البرنامج ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه.

- **النتائج: (Results)** : يمكن أن يعبر عن أهداف معظم برامج التدريب من خلال النتائج مثل: انخفاض التكلفة، تقليل الشكاوي، زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة ورفع مستوى الروح المعنوية، وتقليل عدد المستقيلين، ومن زاوية التقييم، فإنه من الأفضل تقييم البرامج التدريبية مباشرة من خلال النتائج المتوقعة والمرغوب فيها.

  ويهدف التقييم في هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على مستوى الخدمات قبل وبعد البرنامج التدريبي (الهدر المالي – سجلات الأداء للموظفين – عدد الشكاوي من العملاء – مستوى الجودة للخدمات المقدمة – هدر الوقت).

  وبمعنى آخر فإن التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغيرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها والتي تنعكس آثارها على نتاج عملها الفعلي ويستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت كافي ويشمل هذا المستوى أيضاً جمع البيانات قبل وبعد البرنامج والقيام بتحليل التطور الحادث، وفي هذا التقييم يجب صنع كل ما بوسعنا لعزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور والتحسين.

- وقد أضافت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) American Society for Training & Development كجمعية مهنية مستوى خامس على نموذج باتريك، أطلقت عليه المستوى الخامس: **العائد من الاستثمار**

(Return on Investment) **(ROI)** والذي انطلق من محاولة الإجابة على السؤال **كيف تستطيع المنظمة التأكد من أن ما أنفقته على التدريب كان ذا جدوى؟** وبمعنى أدق كيف نتأكد أن التدريب لم يكن ترفاً بل كان استثماراً؟

2-5 نموذج باركر *Parker*

اعتمد parker طريقة أخرى في تقييم التدريب تقوم على تصنيف أنواع التقييم طبقاً للمعلومات المجمعة، إذ قام parker بتقسيم ودراسة المعلومات إلى أربع مجموعات:

- **أداء العمل (job performance):** وفيه يتم قياس مدى تقدم الفرد في العمل، وتحديد مساهمة البرنامج التدريبي في تطور الأداء، حيث تتم ملاحظة ناتج العمل، ونوعيته، والتوقيت،وتوفير النفقات، بالإضافة إلى التغيرات القابلة للمراقبة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن في الأداء.
- **أداء المجموعة (Group performance)** : وفيه يتم قياس أثر البرنامج التدريبي على مجموعة معينة، أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل. وإن كان يصعب قياس ذلك نظراً لتأثير عوامل جديدة أخرى على أداء الأفراد غير البرنامج التدريبي.

  وتجد الإشارة هنا إلى أن أنواع بيانات التدريب تتضمن قياسات الأداء مثل الإنتاج، معدلات الأخطاء، والتكاليف، والتغيب عن العمل، ...الخ، ويفضل جمع هذه البيانات قبل البرنامج وبعده لمقارنة التطور الحادث.
- **رضا المشارك: (participant satisfaction)** ويتم فيه قياس مدى رضا المشاركين في التدريب عن البرنامج التدريبي بكل جوانبه مثل: المحتوى، أساليب التدريب، والإمكانات التدريبية، والتسهيلات والمكان،..الخ، وكذلك وجهة نظرهم حول ما تعلموه، ومقدار الفائدة المحصلة من البرنامج. ويتم ذلك عن طريق استمارة استطلاع رأي أو استبانة، أو من خلال المقابلات الشخصية.
- **المعلومات المكتسبة: (knowledge gained)** ويقرر هذا النوع من التقويم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي اكتسبها المدربون. وهنا يكون من الأفضل إجراء الاختبارات القبلية والبعدية لقياس كم ونوع المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها.

3-5 نموذج كيرو *(CIRO)*

وهو يقترح أربع فئات أو مستويات للتقييم وقد قدمه كل من (Warr, Bird and Rackham, وجاء اسم النموذج من الحرف الأولى من الكلمات الأربع لتلك المستويات كما يلي:

- **تقويم السياق (Context Evaluation)** : ويتضمن الحصول على معلومات حول الوضع العملي (البيئة المحيطة) واستخدامها لتقرير النواحي التدريبية المطلوبة، أو ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب. ويتم في هذه المرحلة تقويم الأهداف النهائية وهي أوجه القصور في المؤسسة والتي يحاول التدريب علاجها، والأهداف المتوسطة وهي التغيرات في سلوك العاملين اللازم لتحقيق الأهداف النهائية، والأهداف الفورية التي تمثل المعارف والمهارات الواجب اكتسابها لتغيير سلوك العاملين للوصول إلى الأهداف المتوسطة.
- **تقويم المدخلات (Input Evaluation)** : ويتكون من الحصول على معلومات عن موارد التدريب الممكنة واستخدامها للاختيار بين البدائل المتاحة من المدخلات، ويتضمن هذا النوع من التقويم تحليل الموارد المتاحة، وتحديد إمكانية نشرها حتى تكون هناك فرصة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وقد تحد من الخيارات المتاحة بعض العوامل مثل: الميزانية ومتطلبات الأداء إذن يشير هذا النوع من التقويم إلى جمع الأدلة واستخدامها لتقرير نوعية البرامج التي سيتم تنفيذها.
- **تقويم رد الفعل (Reaction Evaluation)** : ويشمل الحصول على معلومات حول ردود أفعال المشاركين واستخدامها في تطوير عملية التدريب، حيث يقوم بعض المدربين باكتشاف آراء المشاركين ورضاهم عن البرنامج في نهايته، كما يتم عمل تقويمات للبرنامج في نهايته من قبل المسؤولين عن البرنامج، وليس هناك شك في أن آراء المشاركين يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة جداً إذا تم جمعها بطريقة منظمة.
- **تقويم المخرجات (Outcome Evaluation)** : وتتضمن الحصول على معلومات حول مخرجات البرنامج واستخدامها في تطوير البرامج المستقبلية، ويعمل البرنامج الناجح على إحداث تغيير فوري في المشارك نفسه، حيث ينعكس التدريب في شكل تبادل أو تغيير في المعرفة والمهارات ووجهات النظر، ويمكن قياس كم المعارف والمهارات ووجهات النظر بمجرد انتهاء البرنامج، وقبل أن يغادر

المتدرب مكان التدريب، ولكن هذا لا يعني بالضرورة ضمان تغير أداء المتدرب في محيط العمل.

4-5 نموذج هامبلين *Hamblin*

ويشمل خمسة مستويات:

- **رد الفعل** : يتم تسجيل ردود فعل المتدربين نحو البرنامج التدريبي وأسلوب تنفيذه أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.
- **التعلم** : يتم من خلاله تقييم التغييرات التي تمت في المعارف والمهارات والمواقف.
- **السلوك الوظيفي** : يتم من خلاله تحديد التغييرات التي طرأت على الأداء الوظيفي نتيجة للتدريب من خلال مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب.
- **مستوى الأداء** : تحديد التغييرات التي طرأت على الأداء المؤسسي نتيجة للتدريب من خلال مقارنة العائد والتكلفة .
- **القيمة النهائية** : مدى تأثر التدريب على قدرة المؤسسة على إدرار الربح أو تأثره على استمرارها أو على الأمرين معاً.

6- أدوات تقييم التدريب *Training Assessment Tools*

هناك مجموعة من الطرق التي يتم استخدامها من أجل تقييم البرامج التدريبية والتي استخدمت سواء من قبل الباحثين أو من قبل القائمين على هذه البرامج، نذكر من أهما ما يلي

1) **الاستبانة:** وهي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدراسة، ويطلب من الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها بحسب ما يجدونه ينطبق مع آرائهم وقناعاتهم، ومن ثم تجمع هذه الإجابات وتحلل بالطرق الإحصائية اللازمة، ويشترط في هذه الاستبانة الوضوح والدقة والموضوعية وسهولة فهم فقراتها.

2) **الاختبارات:** وهي إما أن تكون شفوية أو تحريرية، وتهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، وكذلك معرفة مدى استيعاب المتدربين لموضوعات البرنامج التدريبي وتتميز الاختبارات بسهولة إعدادها ومقارنة نتائجها.

3) **المقابلة:** وهي عبارة عن لقاء شخصي بين القائم على التقييم وبين المتدربين، وذلك بهدف التعرف على مدى الفائدة التي حققها المتدربون من خلال اشتراكهم في البرامج التدريبية، ويراعى عند إجراء المقابلة وضوح الأسئلة المطروحة، والإصغاء الجيد للمبحوثين وتفادي الأحكام والاستنتاجات الفورية على الإجابات من قبل الباحثين.

4) **تحليل المشكلات:** وتتم من خلاله مراقبة سلوك المتدرب أثناء عملية التدريب والتعرف على مدى لاستيعابه وفهمه للمادة التدريبية وملاحظة أداء الأفراد بعد التدريب للتعرف إلى مدى تطور أداء الأفراد نتيجة التدريب.

5) **مراجعة السجلات والتقارير:** حيث تفيد هذه المراجعة التعرف على معدلات الإنتاج وحوادث العمل ودورانه وعدد تغيب العاملين عن العمل، ومن خلال المعلومات المتوفرة لدينا يمكننا الحصول على مؤشر بمدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.

المراجع المستخدمة في الفصل

1. أحمد عيدان جاسم ، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 4 ، العدد 8 ، 2012 ، ص (241 – 262).
2. حيدر، عصام & ناصر، فداء. تقييم فعالية التدريب في المؤسسات التعليمية : دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32، العدد الأول، 2016، ص(273-302
3. الطعاني، حسن. التدريب الإداري المعاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
4. العزاوي، نجم. التدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين لنظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
6. Leslie Ray, How to Measure Training Effectiveness, ترجمة : حمزة حمزة معهد الإدارة العامة السعودية، 2001 .
7. Marco Guerci · Emilio Bartezzaghi · Luca Solari , Training evaluation in Italian corporate universities: a stakeholder-based analysis , International Journal of Training and Development , November 2010; Volume 14 (4), pp. 291 - 308.
8. Noe Raymond A. Employee Training and Development, McGraw-Hill Higher Education 7th Edition , 2016.
9. P. Nick Blanchard & James M. Thacker, Effective Training : Systems – strategies and Practices, ترجمة حسان اسماعيل – هيثم عيسى – مظهر يوسف – أحمد صالح ،المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 2014
10. Sharooz Farjad , the evaluation effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model (case study of Islamshahr University, Periodica - Social and Behavioral Sciences, Volume 46, 2015.
11. Soumia Tamani, Mohammed Talbi and Mohamed Radid, Evaluation of Training in Higher Education : Case of the faculty od Science Ben M'Sik, Periodica- Social and Behavioral Sciences, Volume 191, 2, 2015.
12. Swanson Richard A. & Holton Elwood F.. Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, California, 2001.
13. TERESA R. DALSTON An Evaluation of Four Levels of Online Training in Public Libraries, Public Library Quarterly, 30:12–33, 2011, ISSN: 0161-6846 print/1541-1540 online

أسئلة للمناقشة في الفصل الثامن

السؤال الأول : تقييم أثر العملية التدريبية يعتمد على ثلاثة محاور رئيسية، وضح هذه المحاور .
(الإجابة في الفقرة 1)

السؤال الثاني : بين أهم أهداف عملية تقييم التدريب. **(الإجابة في الفقرة 2)**

السؤال الثالث : ما هي أسس عملية تقييم البرامج التدريبية. **(الإجابة في الفقرة 3)**

السؤال الرابع : من مجالات تقييم التدريب، تقييم المدربين، وضح ذلك. **(الإجابة في الفقرة 4)**

السؤال الخامس : اشرح مضمون نموذج كيرك باتريك في تقييم التدريب. **(الإجابة في الفقرة 5)**

السؤال السادس : عدد أهم أدوات تقييم التدريب الشائعة الاستخدام. **(الإجابة في الفقرة 6)**

أسئلة الخطأ والصواب : ضع كلمة صح او خطأ أمام العبارات التالية

العبارة	الجواب
لا يعتبر تقييم المدربين من مجالات تقييم العملية التدريبية	**خطأ**
تعتبر عملية تقييم برامج التدريب من الأنشطة الرئيسية المكملة لإدارة النشاط التدريبي	**صح**
تقييم البرامج التدريبية يمثل نشاط نقوم به في نهاية البرنامج التدريبي	**خطأ**
يجب أن يكون تقييم التدريب فردياً	**خطأ**

أسئلة الخيارات المتعددة

يعتبر من مجالات تقييم البرنامج التدريبي أ . تقديم البرنامج التدريبي ب . تنظيم البرنامج التدريبي **ج . تقييم البرنامج التدريبي** د . كل ما سبق خاطئ	ليس من العناصر التي يجب تقييمها في عملية تقييم التدريب : أ . المحتوى **ب . أداء العامل** ج . مهارة المدرب د . الإغفالات
ليس من مجالات تقييم التدريب في نموذج كيرك أ أ . باتريك **ب .الفعل** ج . التعلم	من مجالات تقييم التدريب في نموذج كيرك باتريك **أ . رد الفعل** ب. الفعل ج . السرعة

د . السلوك كل ما سبق خاطئ	د . كل ما سبق صحيح

حالة عملية

قررت مدينة صحراء النخيل The Palm Desert في كاليفورنيا إجراء تدريب لتحسين مواقف العاملين تجاه عملهم ولتزويدهم بالمهارات ليصبحوا أكثر فعاليةً في العمل. تضمن السيمينار الذي استمر ليومين عدداً من طرق التعليم، بما فيها المحاضرة، الأفلام، لعب الدور، والتفاعل الجماعي. وكان من بين المواضيع التي تم تغطيتها التحكم بالصراعات، الاستماع، التواصل، آداب استعمال الهاتف، لغة الجسد، التفاوض، وأخذ الطلبات. وخلال اليومين، تم التأكيد على قيمة العمل الجماعي، الإبداع، عملية صنع القرار العقلانية وإدماج هذه القضايا في التدريب. قبل انطلاقة التدريب، أتم العاملون غير الإداريين البالغ عددهم 55 استبياناً مكتوباً من أجل قياس كل من مواقفهم تجاه العمل وكذلك تصورهم لسلوكهم في العمل. كذلك أتم المشرفون استبياناً لتقويم كل فرد من العاملين لديهم. وأُخبر جميع العاملين الـ 55 بأنهم سيلتحقون بالسيمينار نفسه والذي يستمر ليومين.

تمّ اختيار المجموعة الأولى من العاملين والبالغ عددهم 34 عاملاً بشكل عشوائي. أما بالنسبة للعاملين الـ 21 الذين لم يلتحقوا بالتدريب فقد شكلوا مجموعة المقارنة من أجل تقويم التدريب. وفي الفترة التي تم فيها إرسال المجموعة الأولى من العاملين إلى التدريب، أوقف العاملون الآخرون عن العمل، ظاهرياً للالتحاق بالتدريب، لكن ببساطة شاركوا بعدة تمرينات لا علاقة لها بأي تدريب. وهكذا، تم التعامل مع كلتا المجموعتين بشكل متشابه في كل المجالات ما عدا فيما يخص التدريب. أتمت كلتا المجموعتين استبيانات عن المواقف وذلك فوراً بعد انتهاء المجموعة المدربة من تدريبها. وبعد ستة أشهر، أتمت كلتا المجموعتين استبيانات تقرير ذاتي من أجل قياس التغير في سلوكهم في العمل. كما تم الطلب من مشرفيهم أيضاً إتمام قياس سلوك مشابه عند نقطة الستة أشهر. أظهرت البيانات بعض المعلومات ذات المغزى. بالنسبة للمجموعة المدربة، لم تتم الإشارة إلى أي تغير في المواقف أو السلوك، سواء من التقرير الذاتي أو من تلك التي أعدها المشرفون. وكانت تلك هي نفس النتيجة أيضاً (وكانت متوقعةً) من قبل المجموعة التي لم تتدرب.

السؤال الذي يجب طرحه هنا هو : هل فشل التدريب في حالة صحراء النخيل؟ وهل سيكون مدير التدريب مسروراً بهذه النتائج؟ هل كان هناك خلل في عملية التقويم؟

تُقدّم حالة صحراء النخيل مثالاً على الجهد للقيام بالتقويم باستعمال مجموعة تحكم وما قبل\ ما بعد التصميم. لكن، وحتى هنا تظهر المشاكل في طريقة إدارة التقويم. كانت إحدى المسائل تتعلق بعدم اختبار التعلم. تم فقط اختبار التغير السلوكي بعد ستة أشهر من التدريب. ما نعلمه هو أن التدريب لم ينتقل، ولكن لا نعلم لماذا. إذا كان لم ينتقل بسبب عدم تعلمه نهائياً في المقام الأول، ماذا كان السبب؟ ربما، بسبب وجود كم كبير من المواد التي يجب تعلمها في سيمينار من يوم واحد؟ قد يكشف فحص عملية تطوير التدريب عن المشكلة، كما يمكن مراجعة التدريب قبل تطبيقه. بالنسبة للمنظمات الصغيرة، كان واضحاً أن التدريب هو عمل رئيس، كما ينصح بشكل أكبر إجراء تقويم أكثر شموليةً.

الفصل التاسع : التدريب والتطوير وإدارة المسار المهنـي

1- مدخل إلى تطوير المسار المهني للعاملين *Introduction To Employees Career Path Development*

يعتبر تطوير الموظفين مساهماً رئيسياً في الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مساعدة الموظفين على فهم نقاط القوة والضعف والمصالح الخاصة بهم وإظهار كيف تتوفر لهم وظائف جديدة ومسؤوليات وظيفية موسعة لتلبية احتياجات نموهم الوظيفية الشخصية. هذا يساعد في الاحتفاظ بالمديرين المتميزين الذين قد يتركون العمل في المنظمة لولا ذلك للانضمام إلى المنظمات الأخرى المنافسة. وتجدر الإشارة إلى أن تطوير الموارد البشرية يمثل عنصر ضروري لجهود إدارة المواهب في الشركة. وفي هذا السياق يؤكد الاهتمام الذي يوليه كبار قادة ESPN (**Entertainment and Sports Programming Network**) للتطوير على أن تطوير الموظف هو مفتاح ضمان لأن يتمتع الموظفون بالكفاءات اللازمة لخدمة العملاء وإنشاء منتجات جديدة وحلول مبتكرة للعملاء. كما أكدوا أنه بغض النظر عن استراتيجية العمل، فإن التطوير مهم أيضاً للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

كما أشرنا في الفصل الأول، "مقدمة في تدريب الموارد البشرية"، ترتبط مشاركة الموظف ارتباطاً مباشراً بكيفية معاملة الموظفين من قبل مديريهم. حيث يمكن أن يساعد تطوير الموظفين في زيادة مشاركة الموظفين من خلال

(1) التركيز على الإظهار للموظفين أن الشركة مهتمة بتطوير مهاراتهم.

(2) تدريب وتطوير المديرين الذين يمكنهم إنشاء بيئة عمل إيجابية تجعل الموظفين يرغبون في القدوم إلى العمل والمساهمة في أهداف الشركة.

2- العلاقة بين التنمية والتدريب والمسار المهني *The Relationship Between Development & Training & Career Path:*

فيما يتعلق بالتنمية والتدريب، تشير التنمية إلى التعليم الرسمي والخبرات الوظيفية والعلاقات وتقييم الشخصية والمهارات التي تساعد الموظفين على الاستعداد للمستقبل. يوضح مثال ESPN أنه على الرغم من أن التطوير يمكن أن يحدث من خلال المشاركة في البرامج المخططة، إلا أنه غالباً ما ينتج عن أداء أنواع مختلفة من العمل. نظراً لأن التطوير والتنمية موجهة نحو المستقبل، فإنها

تنطوي على تعلم لا يرتبط بشكل مباشر بوظيفة الموظف الحالية. ويبين الجدول 9.1 الاختلافات بين التدريب والتطوير.

الشكل (9.1) : الاختلافات بين التدريب والتطوير

	Training	Development
Focus	Current	Future
Use of work experiences	Low	High
Goal	Preparation for current job	Preparation for changes
Participation	Required	Voluntary

المصدر: Noe Raymond A. Employee Training and Development: ، McGraw-Hill Higher Education 7th Edition، 2016، p386.

تقليدياً، يركز التدريب على مساعدة الموظفين في أداء الأعمال المناطة بوظائفهم الحالية. بينما يعمل التطوير والتنمية عادةً على إعدادهم لشغل مناصب أخرى في الشركة والعمل على الزيادة من قدرتهم على الانتقال إلى وظائف أخرى قد لا تكون موجودة في الوقت الراهن. يساعد التطوير أيضاً الموظفين على الاستعداد للتغييرات في وظائفهم الحالية التي قد تنجم عن تقنية جديدة أو تصميمات عمل أو عملاء جدد أو منتجات جديدة في السوق. تعتبر التنمية مهمة بشكل خاص لإدارة المواهب، خاصة بالنسبة لكبار المديرين والموظفين ذوي القدرات القيادية. وتشير الشركات في هذا السياق إلى أن أهم التحديات التي تواجهها إدارة المواهب تشمل تطوير المواهب الحالية وجذب المواهب القيادية الحالية والاحتفاظ بها. وباعتبار أن التدريب مستمر في أن يصبح أكثر استراتيجية (أكثر ارتباطاً بأهداف العمل)، فإن التمييز بين التدريب والتطوير يقترب من التلاشي. سوف تكون هناك حاجة دائماً إلى التدريب والتطوير على حد سواء، وسوف يتم التركيز بصورة مستمرة على الاحتياجات التنظيمية والشخصية معاً الحالية منها والمستقبلية .

وفيما يتعلق بالتطوير والمسار المهني، تقليدياً، وصفت المسارات المهنية بطرق مختلفة. إذ تم وصف المسار المهني على أنها سلسلة من المناصب التي يتم شغلها داخل المهنة. على سبيل المثال، يمكن لعضو هيئة التدريس بالجامعة شغل مناصب مثل معيد وأستاذ مشارك أو أستاذ. كما تم وصف المسار المهني في سياق الحركة والتنقل داخل المنظمة. على سبيل المثال، قد تبدأ المهندسة حياتها المهنية كمهندسة عاملة. وبالنظر لزيادة خبرتها وتجربتها وزيادتها في مستوى الأداء، فقد تنتقل إلى المناصب الهندسية الاستشارية والهندسة العليا والمناصب الفنية العليا. أخيراً،

تم وصف المسار المهني كسمة مميزة للعامل، إذ يتكون المسار المهني لكل عامل من الوظائف والمناصب والخبرات المختلفة التي مر بها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

المسار المهني اليوم يعرف بالتعبير "المسار المهني المتلون أو المتقلب" (Protean Career). يستند المسار المهني "المتلون" إلى التوجيه الذاتي، بهدف النجاح النفسي في عمل الفرد. يتحمل الموظفون مسؤولية كبيرة في إدارة حياتهم المهنية. على سبيل المثال، قد تقرر مهندسة أن تأخذ شهادة إجازة من منصبها للعمل في الإدارة في شركة ما لمدة عام مثلاً. قد يكون الغرض من هذه المهمة هو تطوير مهاراتها الإدارية، وكذلك مساعدتها في تقييم ما إذا كانت تحب العمل الإداري أكثر من الهندسة.

للمسار المهني المتلون (Protean Career) العديد من الآثار على تطوير العاملين. الهدف من المسار المهني الجديد هو النجاح النفسي، الذي يمثل الشعور بالفخر والإنجاز الذي يأتي من تحقيق أهداف الحياة التي لا تقتصر على الإنجازات في العمل (مثل تربية الأسرة والتمتع بصحة بدنية جيدة). يكون النجاح النفسي تحت سيطرة الموظف أكثر مما كان عليه الوضع في أهداف المسارات المهنية التقليدية، والتي لم تتأثر فقط بجهد الموظف بل كانت تدار بشكل كامل ويكون التحكم بها في إطار توفر المناصب في الشركة. ففي المسار المهني "المتلون"، يتم تحديد النجاح النفسي من خلال الفرد بنفسه بدلاً من تحديده فقط من خلال الإشارات التي يتلقاها الموظف من الشركة (مثل زيادة الرواتب وترقيتها). على سبيل المثال ، قامت امرأة تبلغ من العمر 52 عامًا برفقة زوجها في شركة عقارية في كاليفورنيا. كانت ترغب دائماً في العمل في الطب أو الرعاية الصحية وأخذت دروساً في العلوم الصحية في الكلية لكنها قررت العمل في العقارات لأنها توفر لها الدخل وتمنحها المرونة عند تربية أطفالها. بعد أن عملت في مجال العقارات لمدة خمسة وعشرين عاماً، تابعت شغفها من خلال أخذ فصول دراسية مسبقة والتقدم إلى مدرسة التمريض. لسوء الحظ، تعرض زوجها لجلطة دماغية، مما جعلها المعيل الوحيد للعائلة. باعت شركة العقارات، تقدمت بطلب وتم قبولها في مدرسة التمريض، وتحملت عبء رعاية زوجها. في سن ال 57 تخرجت من مدرسة التمريض، لكنها لم تتمكن من العثور على وظيفة في ولاية كاليفورنيا. وجدت وظيفة في مستشفى في أوكلاهوما وانتقلت مع زوجها. بعد أن اكتسبت خبرة كبيرة، عادت إلى كاليفورنيا وعملت في دار للمسنين والمعوقين.

إنها شغوفة بوظيفتها الجديدة رغم ساعات عملها الطويلة وغير المرنة، والمتطلبات الجسدية والعاطفية للبقاء واقفاً طوال اليوم ومساعدة الأشخاص الذين يعانون من العديد من الاحتياجات.

من المهم للموظفين تطوير مهارات جديدة بدلاً من الاعتماد على قاعدة المعرفة الثابتة. وقد نتج هذا عن حاجة الشركات إلى أن تكون أكثر استجابة لخدمة العملاء وطلبات المنتج.

لقد أدى التركيز على التعلم المستمر إلى تغيير اتجاه وتيرة الحركة في المسارات المهنية. تتألف أنماط المسارات المهنية التقليدية من سلسلة من الخطوات مرتبة في تسلسل هرمي خطي، بمراتب أعلى تتعلق بزيادة السلطة والمسؤولية والتعويض. وفي سياق آخر تتضمن أنماط المسارات المهنية الخبيرة التزاماً مدى الحياة بمجال أو تخصص معين (مثل القانون أو الطب أو الإدارة). هذه الأنواع من أنماط المسارات المهنية لن تختفي. بدلاً من ذلك، ستصبح أنماط المسارات المهنية التي تنطوي على حركة عبر التخصصات أو التخصصات (نمط مسار مهني حلزوني) أكثر انتشاراً. تعني هذه الأنماط الجديدة للمسارات المهنية أنه يجب توفير فرصة للموظفين (وكذلك الموظفين الذين يسيطرون على وظائفهم الخاصة) (أ) لتحديد اهتماماتهم ومواطن القوة لديهم ونقاط ضعفهم ؛ و (ب) بناءً على هذه المعلومات، البحث عن خبرات التطوير المناسبة التي من المحتمل أن تشمل خبرات وعلاقات العمل وكذلك الدورات الرسمية.

وجهة النظر الأكثر ملاءمة للمسارات المهنية اليوم هي أنها "بلا حدود Boundaryless وغالبًا ما تتغير" . ويشمل ذلك التنقل عبر العديد من أصحاب العمل (المعروف أيضاً باسم التنقل بين الوظائف) أو حتى المهن المختلفة. وقد وجدت الدراسات أن 25 بالمائة من الموظفين يشغلون خمس وظائف أو أكثر بحلول سن 35 عاماً، وبالنسبة للموظفين الذين تبلغ أعمارهم 55 عاماً أو أكبر، 20 بالمائة لديهم شغل عشر وظائف أو أكثر. يتوقع ثلث أرباب العمل حدوث عملية التنقل بين الوظائف، خاصة بالنسبة لدى خريجي الجامعات الجدد، لكن 40 بالمائة من أرباب العمل يعتقدون أن الأمر يصبح أقل قبولا عندما يكون الموظفون في منتصف الثلاثينيات من العمر. الحقيقة هي أنه من غير المرجح أن يبقى الموظفون في شركة واحدة لكامل أو حتى جزءاً كبيراً من مسارهم المهني. هذا يعني أنه يجب على الشركات والموظفين إضافة قيمة لبعضهم البعض. أي أنه بغض النظر عن مدة بقاء الموظفين، فإن تطويرهم يمكن أن يساعد الشركة على التكيف مع ظروف واستراتيجيات

العمل المتغيرة من خلال توفير مجموعات مهارات جديدة ومواهب إدارية. تساعد عملية التطوير والتنمية في تعزيز وتطوير قابلية توظيف العاملين من خلال أرباب عملهم الحاليين والمحتملين في المستقبل. كما يمكن أن يسهل التطوير مشاركة الموظفين مع الشركة ويساعدها، لكنه لا يضمن بقاء الموظفين مع الشركة. ويمكن للتطوير أيضاً أن يقلل من عملية التنقل بين الوظائف بالنسبة للعاملين لأنهم يشعرون أنهم بحاجة إلى تغيير مكان العمل لبناء مهاراتهم أو اكتساب خبرات عمل قيمة جديدة.

تجدر الإشارة إلى أن تعبير "لا حدود له" Boundaryless يعني أن المسارات المهنية قد تنطوي على تحديد أكثر مع وظيفة أو مهنة من صاحب العمل الحالي. كذلك الأمر، يمكن اعتبار المسار المهني بلا حدود، بمعنى أن خطط أو أهداف المسارات المهنية تتأثر بالمتطلبات والقيم الشخصية أو العائلية، والعاطفة، والهدف.

يمكن للموظفين تغيير حياتهم المهنية طوال حياتهم بناءً على إدراك نقاط القوة والضعف، والحاجة المتصورة للموازنة بين العمل والحياة، والحاجة إلى إيجاد عمل هادف ومثير. قد لا يرتبط نجاح المسار الوظيفي بالترقيات ولكن بتحقيق أهداف ذات معنى شخصياً للموظف بدلاً من الأهداف التي حددها الآباء أو الأقران أو الشركة. إذ تتم إدارة المسار المهني بشكل أفضل من خلال الشراكات بين الموظفين ومنظمتهم التي يعملون بها الأمر الذي يخلق علاقة إيجابية يلتزم الموظفون من خلالها بالمؤسسة ولكن يمكنهم التحكم والسيطرة الشخصية في إدارة مسارهم المهني الخاص لإفادة أنفسهم والشركة. إذن يمكننا القول بأنه للاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم، تحتاج الشركات إلى توفير نظام لتحديد وتلبية احتياجات تطوير الموظفين. هذا مهم بشكل خاص لمحاولة الحفاظ على الأداء الجيد والموظفين الذين لديهم إمكانات للمناصب الإدارية. وهنا يشير تخطيط التنمية أو نظام إدارة المسار المهني إلى نظام للاحتفاظ وتحفيز الموظفين من خلال تحديد والمساعدة في تلبية احتياجاتهم الإنمائية. وهذا ما ستتم مناقشته في الفقرات التالية.

3- نظم تخطيط تطوير الموارد البشرية : *HRD Planning Systems*

تختلف أنظمة تخطيط التطوير الخاصة بالشركات (والمعروفة أيضاً باسم عمليات تخطيط التطوير) في مستوى التطور والتركيز على المكونات المختلفة للعملية. يوضح الشكل التالي الخطوات والمسؤوليات في نظام تخطيط التطوير التي ستناولها في النقاط التالية.

الشكل (9.2) : الخطوات والمسؤوليات في نظام تخطيط التطوير



المصدر : من تصميم المؤلف

1-3 التقييم الذاتي *Self assessment*

يشير التقييم الذاتي إلى استخدام المعلومات من قبل الموظفين لتحديد اهتماماتهم المهنية وقيمهم وقدراتهم واتجاهاتهم السلوكية. وغالباً ما يتضمن اختبارات نفسية مثل مؤشر **Myers–Briggs Indicator** (MBTI)، وهو نوع من تقييم الشخصية، ومقياس **Strong–Campbell Interest Inventory**، ومقياس البحث الموجه ذاتياً أيضاً **Self–Directed Research** .

تساعد هذه المقاييس الموظفين على تحديد اهتماماتهم المهنية والوظيفية؛ يحدد البحث الموجه ذاتياً تفضيلات الموظفين للعمل في أنواع مختلفة من البيئات (مثل المبيعات، وتقديم المشورة، والمناظر الطبيعية). قد تساعد الاختبارات الموظفين أيضاً على تحديد القيم النسبية التي يضعونها في أنشطة العمل والترفيه.

من خلال التقييم، يمكن تحديد حاجة التطوير بالنسبة للعاملين. ويمكن أن تنتج هذه الحاجة عن فجوات بين المهارات الحالية و/أو المرغوبة ونوع العمل أو الوظيفة التي يريدها الموظف. على سبيل المثال، يستخدم موظفو شركة PEMCO Mutual Insurance Company التقييمات الذاتية عبر الإنترنت لتقييم مهاراتهم الحالية وتحديد المهارات والكفاءات التي يرغبون في اكتسابها. يستخدم الموظفون المعلومات التي تم الحصول عليها من هذا التقييم للقاء مديري الإدارات التي تحتاج إلى مجموعات المهارات التي ينوي الموظفون اكتسابها لمناقشة كيفية اكتسابهم للمهارات.

2-3 تفحص الواقع *Reality Check*

يشير تفحص الواقع إلى المعلومات التي يتلقاها الموظفون حول كيفية تقييم الشركة لمهاراتهم ومعرفتهم وأين يتناسبون مع خطط الشركة (فرص الترقية المحتملة، والتحركات الجانبية). عادةً يتم توفير هذه المعلومات من قبل مدير الموظف المباشر كجزء من تقييم الأداء. تستخدم بعض الشركات أيضًا تقييم التغذية الراجعة 360 درجة، والذي يتضمن قيام الموظفين بإكمال التقييم الذاتي لسلوكياتهم أو كفاءاتهم وبالإضافة إلى تقييم مديريهم وزملائهم لهم وكذلك والتقارير المباشرة، وحتى العملاء الذين يقدمون تقييمات لهم أيضاً.

ليس من الغريب أن يجري المديرون تقييمات أداء منفصلة ومناقشات حول فرص التطوير الممكنة للعاملين. يتم ذلك لأن تقييم الأداء ومناقشات التطوير لها أهداف مختلفة. تركز مناقشات تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للموظف خلال فترة زمنية محددة (مثل ستة أشهر أو سنة) وعادة ما تتضمن مناقشة حول الحوافز المالية أو زيادات الرواتب التي يمكن للموظف توقع الحصول عليها نتيجة للأداء. مناقشات فرص التطوير لا تنطوي على الأجور أو المكافآت وإنما تركز على مجموعة مهارات الموظف أو الكفاءات، وكيفية تطويرها، وعلى المدير والموظف تحديد والاتفاق على أهداف التطوير قصيرة الأجل وطويلة الأجل (المسؤوليات أو المناصب التي يمكن للموظف تحقيقها). على سبيل المثال، في BKD، وهي شركة محاسبة واستشارات، كثيراً ما ينتقل الموظفون بين المشروعات الضريبية ومراجعة الحسابات والاستشارات. فهم بحاجة إلى وسيلة لتتبع مهاراتهم حتى يتمكنوا من تحديد كيفية تحقيق أهدافهم فيما يتعلق بالمسارات المهنية التي يطمحون إليها مثل الانتقال من

اختصاصي إلى أن يصبح خبيراً في الضرائب لصناعة الرعاية الصحية. لتقديم ملاحظات حول مهاراتهم، يستخدم قادة المشروع قوائم مرجعية سلوكية توفر تصنيفات مثل "استثنائية" أو "يحتاج إلى تحسين" أو "تطوير". يتم تقديم قوائم المراجعة للموظفين الذين يمكنهم بعد ذلك تحديد موعد لعقد اجتماع مع قائد المشروع للحصول على المزيد ملاحظات محددة حول التصنيفات وكذلك توصيات التطوير. قد تتضمن توصيات التطوير الحصول على دورة تدريبية أو البحث عن مدرب أو معلم أو التواصل مع المديرين في المناطق التي يهتم الموظف بالعمل فيها.

3-3 تحديد الأهداف Goal Setting

يشير تحديد الأهداف إلى عملية تطوير الموظفين لأهداف تطويرية على صعيد المسار المهني قصيرة وطويلة الأجل. تتعلق هذه الأهداف عادةً بالمواقع الوظيفية المرغوبة (مثل أن تصبح مدير مبيعات في غضون ثلاث سنوات) ، أو مستوى تطبيق المهارات (استخدام مهارات وضع الميزانية في الفرد لتحسين مشاكل التدفق النقدي للوحدة) ، أو إعداد العمل (الانتقال إلى تسويق الشركات في غضون عامين)، أو اكتساب مهارة (تعلم كيفية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية للشركة). عادةً ما تتم مناقشة هذه الأهداف مع المدير وكتابتها في خطة التطوير. عادةً ما تتضمن خطط التطوير وصفاً لنقاط القوة والضعف والأهداف المهنية وأنشطة التطوير للوصول إلى الهدف الوظيفي. تركز خطة التنمية الفعالة على احتياجات التنمية الأكثر صلة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وهنا يمكن النظر إلى عملية تطوير المسار المهني الخاصة (CDP) بشركة Just Born والتي يستخدمها الموظفون لتحديد مسار حياتهم المهنية داخل الشركة والاستعداد لموقعهم التالي. تتضمن خطة التطوير تحديد أهداف مساراتهم الوظيفية قصيرة وطويلة الأجل. يلتزم الموظفون بهدفين لمساعدتهم على التقدم في حياتهم المهنية. يوفر Just Born قاموس مهارات وكفاءات على الشبكة الداخلية في الشركة والذي يمكن استخدامه لتحديد احتياجات التطوير. توفر عملية تطوير المسار المهني CDP لكل من الموظفين ومديريهم الفرصة لمناقشة الخطط المهنية المستقبلية ويصبح اختباراً واقعياً من خلال رفع التوقعات وزيادة معايير الأداء. يبدأ الموظفون برنامج CDP من خلال تحديد اهتمامات العمل المستقبلية أولاً، وتحديد خبرات العمل التي تساعد على الاستعداد للوظيفة

المستقبلية، وتحديد الهدف الوظيفي طويل الأجل. تتم مناقشة CDP مع مدير الموظف. يمكن للمدير دعم CDP أو اقتراح تغييرات. إذا كانت الاهتمامات الوظيفية المستقبلية للموظفين خارج قسمهم الحالي، فسيتم توصيل الرغبات إلى مدير ذلك القسم.

4-3 تخطيط العمل Action Planning

خلال هذه المرحلة ، يكمل الموظفون خطة عمل. خطة العمل هي استراتيجية مكتوبة يستخدمها الموظفون لتحديد كيفية تحقيقهم لأهدافهم الوظيفية القصيرة والطويلة الأجل. قد تتضمن خطط العمل أي واحد أو مجموعة من مناهج التطوير التي ستتم مناقشتها لاحقاً في هذا الفصل (مثل التسجيل في الدورات والندوات أو الحصول على تقييم إضافي أو الحصول على خبرات وظيفية جديدة أو البحث عن معلم أو مدرب). يعتمد نهج التطوير المستخدم على الاحتياجات والهدف التطويري.

4- مداخل تطوير الموظفين *Approaches To Employee Development*

تُستخدم أربعة أساليب لتطوير الموظفين: التعليم الرسمي – التقييم – الخبرات الوظيفية – العلاقات البينية الشخصية. عادةً تستخدم العديد من الشركات مزيج من هذه المداخل. ومن المرجح أن تستخدم الشركات الكبيرة التدريب على القيادة وتخطيط التطوير أكثر من الشركات الأصغر.

بغض النظر عن النهج المستخدم لضمان فعالية برامج التطوير، ينبغي تطوير البرامج من خلال نفس العملية المستخدمة لتصميم التدريب: تقييم الاحتياجات، وخلق بيئة تطوير إيجابية، وضمان استعداد الموظفين للتنمية، وتحديد أهداف التنمية، واختيار مزيج من أنشطة التطوير التي ستساعد على تحقيق هذه الأهداف، وضمان أن بيئة العمل تدعم أنشطة التنمية واستخدام المهارات والخبرات المكتسبة، وتقييم البرنامج.

لتحديد الاحتياجات التطويرية للفرد أو الإدارة أو الشركة، يجب إكمال تحليل لنقاط القوة والضعف حتى يمكن اختيار أنشطة التطوير المناسبة. حددت العديد من الشركات الكفاءات الرئيسية للمديرين الناجحين. يمكن أن تشمل الكفاءات المعرفة أو المهارات أو القدرات أو الخصائص الشخصية.

يركز برنامج تطوير القيادة في شركة IBM مثلاً على تسعة ممارسات تتعلق بثلاثة قيم : التفاني في نجاح العميل، والابتكار الذي يهم الشركة والعالم، والثقة والمسؤولية الشخصية في جميع العلاقات.

تشمل الممارسات التسعة تبادل الخبرات، والاستماع للحاجة، ووضع العميل أولاً، والإبداع المستمر، وجرأة لخلق أفكار أصيلة، والاتحاد (الاجتماع) لإنجاز هذه الأفكار. قبل المشاركة في برنامج التطوير المصمم خصيصاً لمستوى إدارتهم، يستكمل المدراء الطموحين التقييم الذاتي عبر عدة وسائل معدة لذلك (الإنترنت، المحاكاة، المقابلات) لتحديد احتياجاتهم التطويرية والاستعداد لدور الإدارة.

وهنا يجب الأخذ في الاعتبار أنه على الرغم من أن الكثير من أنشطة التطوير موجهة إلى المديرين، إلا أن جميع مستويات الموظفين قد يشاركون في التطوير. على سبيل المثال، يتلقى معظم الموظفين عادةً تقييم أداء مرة واحدة على الأقل سنوياً. كجزء من عملية التقييم، يطلب منهم إكمال خطط التطوير الفردية التي تحدد (1) كيف يخططون لتغيير نقاط الضعف لديهم و(2) خططهم المستقبلية (بما في ذلك الوظائف أو المواقع المطلوبة والتعليم أو الخبرة المطلوبة). وفيما يلي سنقوم باستكشاف كل نوع من مداخل التطوير المستخدمة.

1-4 التعليم الرسمي *Formal Education*

تشمل برامج تطوير الموظفين دورات قصيرة مقدمة من الاستشاريين أو الجامعات وبرامج ماجستير إدارة الأعمال التنفيذية والبرامج الجامعية. تعتمد العديد من الشركات في المقام الأول على برامج التطوير الداخلية التي تقدمها مراكز التدريب والتطوير، بدلاً من إرسال الموظفين إلى البرامج التي تقدمها الجامعات. تعتمد الشركات على البرامج الداخلية لأنه يمكن ربطها مباشرةً باحتياجات العمل، ويمكن أيضاً تقييمها بسهولة باستخدام مقاييس الشركة، ويمكن أن تشارك الإدارة العليا فيها.

معظم برامج التعليم الرسمي تقحم الموظفين بفعالية في عملية التعلم. وعادةً ما يتم تقديم برامج منفصلة للمشرفين والمديرين في الإدارة الوسطى والمديرين التنفيذيين. وتتوافر أيضا برامج خاصة لوظائف معينة (مثل مهندس). في Raytheon، الشركة الرائدة في الصناعات العسكرية، تركز تنمية المهارات القيادية على قادة المهن ذوي الإمكانات العالية في وقت مبكر من مختلف المجالات الوظيفية، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وسلسلة التوريد والهندسة وتطوير الأعمال. يتضمن البرنامج تدوير المهام، وفرص التعلم الوظيفية والمتعددة الوظائف التي ترتبط

بنموذج كفاءة الشركة. يتضمن البرنامج أكثر من مائة موظف في كل دورة. تعتمد بيئة التعلم على الفريق وتركز على المشكلات لتطوير تبادل المعرفة وفطنة العمل وقيادة الفريق التي يحتاجها المدراء في الشركة. يعد الحدث الرئيسي لهذا البرنامج بمثابة محاكاة تعكس حصة السوق الحقيقية وتحديات الربح التي يواجهها قادة Raytheon. يشارك خمسة وعشرون فريقًا في التحدي. كل فريق لديه مهندسين والأعضاء الآخرون في الفرق من وظائف أعمال أخرى. هناك جولات متعددة من المنافسة مع المعلومات المقدمة حول فعالية كل فريق. تستخدم هذه المعلومات لإبلاغ القرارات اللاحقة التي يحتاج الفريق إلى اتخاذها.

ونستعرض فيما يلي مجموعة من مناهج التعليم الرسمي المستخدمة عادةً.

4-1-1 التعليم التنفيذي Executive Learning :

يوفر عدد من المؤسسات في الولايات المتحدة وخارجها التعليم التنفيذي، بما في ذلك جامعة هارفارد وستانفورد وكولومبيا وجامعة ولاية أوهايو. يشمل التعليم التنفيذي برامج ماجستير إدارة الأعمال التنفيذية، بالإضافة إلى مناهج متخصصة حول مواضيع مثل القيادة، وريادة الأعمال، والتغيير، والابتكار، والأعمال التجارية العالمية. تتضمن برامج التعليم التنفيذي عادةً منهجاً للتعلم المختلط. هذا يعني أن المديرين يزورون الحرم الجامعي للحصول على التعليمات وجهاً لوجه، وبين الدورات، يعملون عبر الإنترنت في مهام مثل مشروعات الفريق أو الحالات.

على سبيل المثال، استخدمت شركة Goodyear North America، وهي شركة مصنعة للإطارات والمنتجات ذات الصلة، Harvard Business Publishing لتصميم وتنفيذ برنامج لتنمية المهارات القيادية. ويشمل هذا المنهج جلسات دراسية مباشرة وجهاً لوجه. تبدأ كل دورة من الدورات التدريبية باجتماع وجهاً لوجه، يتبعه التعلم الافتراضي بقيادة أساتذة كلية هارفارد للأعمال. يمكن للمشاركين الوصول إلى محتوى الدورة التدريبية، بما في ذلك القراءات وحالات العمل ولوحات المناقشة والندوات عبر الإنترنت باستخدام منصة Harvard الإلكترونية. كل مشارك في البرنامج لديه خطة تنمية فردية تركز على تطوير مهاراتهم القيادية والإدارية. ويشمل البرنامج أيضا مشاريع تعلم العمل، والخبرات الوظيفية، والمعروفة باسم المهام "الممتدة"، بناءً على خطط التطوير الفردية التي تساعد المشاركين على النمو وتطوير مجموعات مهاراتهم. على سبيل المثال، تضمنت إحدى الخبرات الوظيفية نقل

مدير من وحدة أعمال المنتجات الاستهلاكية إلى الوحدة التجارية لإشراك المدير في مشروع التغيير الاستراتيجي. لتعزيز أهمية البرنامج، يشارك فريق الإدارة التنفيذية التابع لشركة Goodyear كمشرفين على لوحة المناقشة ويحدد تحركات المشارك المهنية لفتح المناصب، وتمديد المهام.

بالإضافة إلى التعلم المختلط، بدأت كليات إدارة الأعمال أو غيرها من المؤسسات التعليمية في تقديم برامج داخلية للشركات مخصصة للمدراء في اكتساب مهارات واقعية ودراسة المشكلات في بيئات العالم الحقيقي من دون مطالبة المديرين بتعطيل عملهم من خلال مطالبتهم للسفر إلى الحرم الجامعي. تكمل هذه البرامج دورات رسمية من الاستشاريين أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مع أنواع أخرى من أنشطة التطوير.

2-1-4 تسديد الرسوم الدراسية Tuition reimbursement:

قد يقتصر التسجيل في برامج التعليم التنفيذي أو برامج ماجستير إدارة الأعمال على المديرين أو الموظفين الذين تم تحديد أن لديهم بعض الإمكانات الإدارية. في بعض الأحيان تقدم العديد من الشركات أن تقوم بعبء سداد الرسوم الدراسية لصالح جميع الموظفين لتشجيعهم لتطوير أنفسهم. يشير سداد الرسوم الدراسية إلى ممارسة سداد تكاليف الدورات الدراسية والجامعات وبرامج الشهادات للموظفين بالجامعات. تجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب أن ترتبط الدورات أو برنامج الدراسة بوظيفة الموظف، وعلى الموظفين البقاء مع الشركة لفترة زمنية معينة بعد الانتهاء من الدورة أو المخاطرة بسداد جميع أو بعض الرسوم الدراسية. وهنا نشير إلى أن الأرقام تشير أن الشركات الكبرى تنفق حوالي 10 مليارات دولار على تعويض الرسوم الدراسية عن الدورات التي تقدمها الكليات. وتشير الدراسات إلى أن الشركات التي قامت بتقديم برامج سداد الرسوم الدراسية للعاملين فيها أن البرامج تزيد من معدلات استبقاء الموظفين واستعدادهم للترقية وتحسين الأداء الوظيفي.

2-4 التقييم *Assessment*

يتضمن التقييم جمع المعلومات وتقديم الملاحظات للموظفين حول سلوكهم أو أسلوب التواصل أو المهارات. ويمكن للموظفين وزملائهم ومديريهم وعملائهم تقديم المعلومات. تستخدم التقييمات لعدة أسباب. أولاً، يتم استخدام التقييم في أغلب الأحيان لتحديد الموظفين الذين لديهم إمكانات إدارية

ولقياس نقاط القوة والضعف لدى المديرين الحاليين. يستخدم التقييم أيضاً لتحديد المديرين الذين لديهم القدرة على الانتقال إلى المناصب التنفيذية العليا، ويمكن استخدامه مع فرق العمل لتحديد نقاط القوة والضعف لأعضاء الفريق، وكذلك يستخدم التقييم في عمليات اتخاذ القرار حول الأسباب التي تعيق إنتاجية الفريق. يمكن أن تساعد التقييمات الموظفين على فهم ميولهم واحتياجاتهم ونوع بيئة العمل التي يفضلونها ونوع العمل الذي قد يفضلون القيام به. ويمكن أن تساعد هذه المعلومات، بالإضافة إلى تقييمات الأداء التي يتلقونها من الشركة، الموظفين في تحديد نوع أهداف التطوير الخاصة بهم والتي قد تكون الأنسب بالنسبة لهم. وتشمل أدوات التقييم الشائعة اختبار الشخصية وقوائم الجرد ومراكز التقييم وتقييم الأداء ونظم التغذية المرتدة 360 درجة. التي يمكننا أن نعطي فكرة عنها فيا يلي :

4-2-1 اختبارات الشخصية وقوائم الجرد Personality Tests & Inventories :

تستخدم هذه الاختبارات لتحديد ما إذا كان الموظفون يتمتعون بخصائص الشخصية اللازمة للنجاح في وظائف إدارية أو وظائف محددة تنطوي على مهام محددة. يتم استخدامها لمساعدة الموظفين على اكتساب الوعي الذاتي بكيفية استجابتهم للصراع، وما الذي يحفزهم، وكيف يحلون المشكلات التي يمكن أن يواجهونها، وكيف يتفاعلون مع الإجهاد. ومن اختبارات الشخصية المستخدمة بكثرة هو اختبار Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) الذي يؤكد أن لدينا نوعاً أساسياً من سمات الشخصية يقوم بالتأثير على كيفية فهمنا للعالم ومعالجة المعلومات والتواصل الاجتماعي وبالتالي هو الذي يمكن من خلاله تصور آفاق المسار المهني للفرد العامل الخاضع لهذا الاختبار.

4-2-2 مراكز التقييم Assessment Centers :

في أحد مراكز التقييم، يقوم مقيمون متعددون بتقييم أداء الموظفين في عدد من المجالات والتمارين. عادةً ما يكون مركز التقييم خارج موقع العمل مثل مركز المؤتمرات. عادةً ما يشارك مجموعة من ستة إلى اثني عشر موظفًا في وقت واحد في التقييم. وتستخدم مراكز التقييم في المقام الأول لتحديد ما إذا كان الموظفون يتمتعون بخصائص الشخصية والمهارات الإدارية والمهارات الشخصية اللازمة للوظائف الإدارية. كما يتم استخدامها بشكل متزايد لتحديد ما إذا كان الموظفون لديهم المهارات اللازمة للعمل في فرق.

يقيم المقيمون المتعددون أداء الموظفين في عدد من التمارين أبرزها ما يلي :

- مناقشات المجموعة بدون قيادة: يتم تعيين مشكلة من فريق من خمسة إلى سبعة موظفين ويجب أن تعمل معاً لحلها خلال فترة زمنية محددة.
- المقابلات: يجيب الموظفون على أسئلة حول عملهم وتجاربهم الشخصية، ونقاط القوة والضعف في المهارات، والخطط المهنية.
- لعب الأدوار: تشير إلى المشارك الذي يقوم بدور مدير أو مستخدم آخر.

3-2-4 تقييم الأداء وأنظمة التغذية الراجعة 360 درجة Performance Appraisals and 360-Degree Feedback Systems :

تقييم الأداء هو عملية قياس أداء الموظفين. يمكن أن تكون معلومات تقييم الأداء مفيدة لتطوير الموظفين في ظل ظروف معينة. يجب أن يخبر نظام التقييم الموظفين على وجه التحديد عن مشاكل أدائهم وكيف يمكنهم تحسين أدائهم. يتضمن ذلك توفير فهم واضح للاختلافات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، وتحديد أسباب تباين مستوى الأداء، ووضع خطط عمل لتحسين الأداء. ويجب تدريب المديرين على الاستفادة من التغذية الراجعة من عملية التقييم هذه. يحتاج المديرون أيضاً إلى مراقبة تقدم الموظفين في تنفيذ خطط العمل.

يبدأ التقييم بعقد اجتماع تخطيطي بين الموظف والمدير. تتم خلاله مناقشة المبادرات الإستراتيجية للإدارة إلى جانب دور الموظف. يوافق الموظف والمدير على أربعة أهداف شخصية من شأنها أن تساعد القسم في تحقيق أهدافه، وكذلك نتائج الأداء الرئيسية المتعلقة بالتوصيف الوظيفي للموظف. يتم تحديد الكفاءات التي يحتاجها الموظف للوصول إلى الأهداف الشخصية. يقوم كل من المدير والموظف بوضع خطة لتحسين الكفاءات أو تعلمها. خلال العام، يقوم المدير والموظف بمراقبة التقدم المحرز نحو الوصول إلى الأداء والأهداف الشخصية وتحقيق خطة التعلم. تعتمد قرارات الدفع المتخذة في نهاية كل عام على تحقيق أهداف الأداء والتعلم. تعد التغذية الراجعة والتغذية المرتدة 360 درجة أدوات شائعة للتطوير، خاصة للمديرين. تشير الملاحظات الصعودية (Upgrade Feedback) إلى التقييم الذي يتضمن جمع تقييمات المرؤوسين لسلوكيات أو مهارات المديرين. تعتبر

عملية التغذية المرتدة 360 درجة حالة خاصة للتعليقات الصعودية (المعلومات الواردة من المرؤوسين). في أنظمة التغذية المرتدة 360 درجة، يتم تقييم سلوكيات الموظفين أو مهاراتهم ليس فقط من خلال المرؤوسين ولكن من قِبل الزملاء والعملاء ورؤسائهم وأنفسهم. يكمل المقيمون استبيانا يطلب منهم تقييم الشخص على عدة أبعاد مختلفة. وتظهر نتائج نظام التغذية الراجعة 360 درجة كيف تم تقييم المدير على كل عنصر. توضح النتائج أيضاً كيف تختلف التقييمات الذاتية عن التقييمات من المقيِمين الآخرين. عادةً ما يراجع المديرون نتائجهم ويطلبون إيضاحاً من المقيِمين، ويحددون أهدافاً تنموية محددة بناءً على نقاط القوة والضعف المحددة. ومن الأهمية تذكر شمول فوائد التغذية الراجعة 360 درجة جمع وجهات نظر متعددة لأداء المديرين، والسماح للموظفين بمقارنة تقييماتهم الشخصية مع آراء الآخرين، وإضفاء الطابع الرسمي على الاتصالات حول السلوكيات وتصنيفات المهارات بين الموظفين وعملائهم الداخليين والخارجيين. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الأداء يتحسن ويتغير السلوك نتيجة المشاركة في أنظمة التغذية المرتدة الصعودية وأنظمة التغذية الراجعة 360 درجة. يحدث التغيير الأكثر في الأفراد الذين يحصلون على تقييمات أقل من الآخرين أكثر مما أعطوا أنفسهم.

وبالمقابل تتضمن القيود المحتملة للتغذية المرتدة 360 درجة متطلبات الوقت الموضوعة على الجهات المصدرة لاستكمال التقييمات، والمديرين الذين يسعون إلى تحديد ومعاقبة الذين يقدمون معلومات سلبية، والحاجة إلى وجود ميسر يساعد في تفسير النتائج، وفشل الشركات في توفير الطرق التي يمكن للمديرين التصرف بناءً على التغذية الراجعة التي يتلقونها (تخطيط التطوير، الاجتماع مع المقيدين، أخذ الدورات، الخ).

تتضمن أنظمة التغذية الراجعة 360 درجة عدة عوامل. يجب أن يوفر النظام تقييمات وكفاءات موثوقة، ويجب أن يتم الحفاظ على سرية الجهات المصدرة للمعلومات، كما يجب أن تكون السلوكيات أو المهارات التي تم تقييمها مرتبطة بالوظيفة ، والنظام سهل الاستخدام، ويتلقى المديرون ردود الفعل ويتصرفون بها.

وأخير فيا يتعلق بالتقييم بشكل عام وبغض النظر عن طريقة التقييم المستخدمة، يجب مشاركة المعلومات مع الموظف حتى يحدث التطوير. إلى جانب معلومات التقييم، يحتاج الموظف إلى

اقتراحات لتصحيح نقاط الضعف في المهارات واستخدام المهارات المكتسبة بالفعل. قد تكون هذه الاقتراحات هي المشاركة في الدورات التدريبية أو تطوير المهارات من خلال الخبرات الوظيفية الجديدة. استنادًا إلى معلومات التقييم وفرص التطوير المتاحة، يجب على الموظفين وضع خطط عمل لتوجيه جهود التحسين الذاتي الخاصة بهم.

3-4 الخبرات الوظيفية *Job Experiences*

يحدث معظم تطوير الموظفين من خلال الخبرات الوظيفية التي يمكن أن تتضمن العلاقات أو المشكلات أو المطالب أو المهام أو الميزات الأخرى التي يواجهها الموظفون في وظائفهم. من الافتراضات الرئيسية لاستخدام الخبرات الوظيفية لتطوير الموظفين أن التطوير يحدث على الأرجح عندما يتم إعطاء الموظفين مهام شاملة.

تشير مهام الامتداد إلى المهام التي يوجد فيها عدم تطابق بين مهارات الموظف والخبرات السابقة والمهارات المطلوبة للنجاح في الوظيفة. لتحقيق النجاح في وظائفهم، يجب على الموظفين مد مهاراتهم أي، يجبرون على تعلم مهارات جديدة، وتطبيق مهاراتهم ومعرفتهم بطريقة جديدة، وإتقان خبرات جديدة . وتشير التجارب والدراسات الإدارية إلى أن الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها استخدام خبرات العمل لتطوير الموظفين تشمل توسيع الوظيفة الحالية، والتدوير الوظيفي، والتنقلات، والترقيات، والتحركات النزولية، والمهام المؤقتة التي نبينها خلال الفقرات التالية.

4-3-1 توسيع الوظيفة الحالية Enlarging the Current Job :

يشير توسيع الوظيفة إلى إضافة التحديات أو المسؤوليات الجديدة إلى الوظائف الحالية للموظفين. ويمكن أن يشمل ذلك مهام المشروع الخاصة، أو تبديل الأدوار داخل فريق العمل، أو البحث عن طرق جديدة لخدمة العملاء. على سبيل المثال، يمكن لموظف هندسي الانضمام إلى فرقة عمل لتطوير مسارات مهنية جديدة للموظفين التقنيين. من خلال عمل هذا المشروع، قد يقود المهندس جوانب معينة من تطوير المسار الوظيفي (مثل مراجعة عملية التطوير الوظيفي للشركة). ونتيجة لذلك، فإن المهندس لا يتعلم فقط عن نظام التطوير الوظيفي للشركة، ولكنه يستخدم القيادة أيضاً والمهارات التنظيمية. يمكن أن تقوم بعض الشركات بتوسيع الوظائف من خلال منح اثنين من

المديرين نفس المسؤوليات والمسمى الوظيفي والسماح لهم بتقسيم العمل أو ما يعرف بتعبير (اثنان في صندوق **Tow In A Box**). وهذا يساعد المديرين على التعلم من موظف أكثر خبرة، ويساعد الشركات على ملء الوظائف التي تتطلب مهارات متعددة، وبالنسبة للوظائف التي تتطلب سفراً مكثفاً، يضمن وجود موظف واحد دائماً في الموقع للتعامل مع المشكلات المتعلقة بالعمل.

2-3-4 التدوير الوظيفي والتنقلات الجانبية Job Rotation and Lateral Moves :

تجدر الإشارة إلى أن الانتقال باتجاه الأعلى (المناصب الإدارية العليا) دوماً في السلم الوظيفي غير ممكن لعدة أسباب، بما في ذلك الافتقار إلى الفرص بسبب هياكل الشركة المتقنة والموظفين الذين لا يتقاعدون أو يمكثون في وظائفهم لفترة أطول. نتيجة لذلك، تستخدم الشركات الحركات الجانبية والتدوير الوظيفي لتطوير الموظفين. يوفر التدوير الوظيفي والتحركات الجانبية للموظفين سلسلة من المهام الوظيفية في مختلف المجالات الوظيفية للشركة أو التنقل بين الوظائف في مجال أو دائرة وظيفية واحدة. يتضمن التناوب الوظيفي تسلسلاً مخططاً للوظائف التي من المتوقع أن يشغلها الموظف في حين أن التحركات الجانبية قد لا تتضمن بالضرورة تسلسلاً محددًا مسبقاً للوظائف. على سبيل المثال، في AT&T ، قام 40 في المائة من مديري الشركة بخطوة تنقل جانبية في عام 2013. خلال مسيرتها في الإحدى عشرة عاماً في AT&T، شغلت مديرة ست وظائف مختلفة ولم تحصل على نفس اللقب لأكثر من ثلاث سنوات. في آخر منصب لها كانت مسؤولة عن التوظيف، وتقديم التقارير إلى المديرين التنفيذيين، والتدريب ودعم جميع البائعين الموجودين في منطقتها. حالياً، تشغل منصب مديرة لمراكز الاتصال. هذا الموقع الوظيفي له نطاق أكبر ومسؤوليات أكثر من منصبها السابق (تشرف على حوالي 1700 موظف).

على الرغم من مزاياه، هناك العديد من المشاكل المحتملة في التدوير الوظيفي لكل من الموظف ووحدة العمل. قد يخلق التدوير منظوراً قصير المدى حول المشكلات والحلول في تدوير الموظفين وأقرانهم. قد يتأثر رضا الموظفين وتحفيزهم سلباً لأنهم يجدون صعوبة في تطوير تخصصات وظيفية ولا يقضون وقتاً كافياً في منصب واحد لتلقي مهمة صعبة. قد تواجه خسائر الإنتاجية وزيادة عبء العمل من قبل كل من الإدارة التي تحصل على موظف متناوب والإدارة التي تفقد الموظف بسبب متطلبات التدريب وفقدان المورد.

ونشير أخيراً، إلى أن أنظمة التناوب الوظيفية الفعالة ترتبط بأنظمة التدريب والتطوير والإدارة الوظيفية للشركة. أيضاً، يتم استخدام التناوب الوظيفي لجميع أنواع الموظفين، وليس فقط أولئك الذين لديهم إمكانات إدارية.

3-3-4 التنقلات والترقيات والتحركات الهابطة للعاملين Transfers, Promotions, and Downward Moves:

التنقل والترقية والتحركات الهابطة للعاملين (**Downward Moves**) تستخدم لأغراض التطوير في معظم الشركات. في عملية النقل، يتم تعيين موظف في وظيفة في منطقة مختلفة من الشركة. وهنا لا تزيد عمليات النقل بالضرورة من مسؤوليات الوظيفة. في حين أن الترقيات هي تطورات في المناصب ذات تحديات أكبر ومسؤولية أكبر وسلطة أكبر من الوظيفة السابقة. قد تتضمن عمليات النقل الانتقال داخل البلد أو إلى بلد آخر. هذا يمكن أن يكون مرهقاً، ليس فقط لأن دور عمل الموظف يتغير، ولكن إذا كان الموظف في عائلة فيها الطرفين موظفين وهنا المتأثر هو المسار المهني لكلا الطرفين في الأسرة. فقد تؤدي عمليات النقل إلى تعطيل حياة الموظفين اليومية المهنية والعائلية. إذ يجب أن يجد هؤلاء مرافق جديدة للسكن والتسوق والرعاية الصحية والترفيه، وقد يكون عليهم أيضاً أن يتعلموا مجموعة جديدة من معايير وإجراءات العمل، ويجب أن يطوروا العلاقات الشخصية مع مديريهم وأقرانهم الجدد، ومن المتوقع أن يكونوا منتجين في وظائفهم الجديدة كما كانوا في وظائفهم القديمة، على الرغم من أنهم قد لا يعرفون الكثير عن المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الموظفين الذين يعملون معهم.

نظراً لأن عمليات النقل يمكن أن تثير القلق، فإن العديد من الشركات تجد صعوبة في جعل الموظفين يقبلونها. لذلك حددت العديد من الأبحاث خصائص الموظف المرتبطة بالرغبة في القبول التنقلات: مستوى عال من الطموح الوظيفي، والاعتقاد بأن مستقبل الفرد مع الشركة يعد بالخير، والاعتقاد بأن قبول النقل ضروري للنجاح في الشركة. وفي هذا السياق، يعتبر الموظفون غير المتزوجين وغير الناشطين في المجتمع هم عموماً أكثر استعداداً لقبول التنقلات. ومن بين الموظفين المتزوجين، تعد رغبة الزوج في الانتقال أكثر تأثيراً على ما إذا كان الموظف سيقبل النقل.

تحدث التحركات الهابطة للعامل عندما يمنح الموظف مسؤولية وسلطة أقل. قد يتضمن ذلك الانتقال إلى موضع آخر في نفس المستوى (تخفيض جانبي)، أو حركة مؤقتة متعددة الوظائف، أو تخفيض مرتبة العمل بسبب ضعف الأداء. التحركات المؤقتة متعددة الوظائف إلى الوظائف ذات المستوى الأدنى والتي تمنح الموظفين خبرة في العمل في مجالات وظيفية مختلفة، تستخدم في أغلب الأحيان لتطوير الموظفين. على سبيل المثال، غالباً ما يتخذ المهندسون الذين يرغبون في الانتقال إلى الإدارة مناصب منخفضة المستوى (مثل مشرف التغيير) لتطوير مهاراتهم الإدارية.

نظراً للتعويضات والمزايا النفسية والملموسة للترقيات (مثل زيادة مشاعر تقدير الذات والراتب والوضع في الشركة)، يكون الموظفون أكثر استعداداً لقبول الترقية من التحركات الجانبية أو الهابطة. وتكون الترقية متاحة بسهولة أكبر عندما تكون الشركة رابحة وفي مرحلة النمو والازدهار.

ما تجدر الإشارة إليه هو أن العديد من الموظفين يجد صعوبة في ربط النقل والتحركات الهابطة بالتطوير. إذ يتم اعتبارها عقاباً وليس فرصاً لتطوير المهارات التي من شأنها مساعدتهم على تحقيق نجاح طويل الأجل مع الشركة. فقد يقرر العديد من الموظفين مغادرة الشركة بدلاً من قبول النقل. لذلك تحتاج الشركات إلى إدارة عمليات النقل بنجاح ليس فقط بسبب تكاليف استبدال الموظفين ولكن بسبب تكاليف النقل مثل مبيعات المنازل والمشتريات المرتبطة بها مباشرةً. يتمثل أحد التحديات التي تواجه الشركات في تعلم كيفية استخدام عمليات النقل والتحركات الهابطة كفرص للتطوير تقنع الموظفين بأن قبول هذه الفرص سيؤدي إلى فوائد طويلة الأجل لهم.

ولضمان قبول الموظفين لعمليات النقل والترقيات والتحركات الهبوطية كفرص للتطوير، يمكن للمنظمات أن تقوم بما يلي :

- التزويد بمعلومات حول المحتوى والتحديات والفوائد المحتملة للوظيفة والموقع الجديد.
- إتاحة المشاركة في قرار النقل عن طريق إرسال الموظفين لمعاينة الموقع الجديد وإعطائهم معلومات عن المجتمع
- تزويد العاملين بأهداف الأداء الواضحة وردود الفعل المبكرة حول أدائهم الوظيفي.
- استضافة العاملين المرشحين للتحريك في الموقع الجديد لمساعدتهم على التكيف مع المجتمع الجديد ومكان العمل.

- التزويد بمعلومات حول كيفية تأثير فرصة العمل على الدخل والضرائب ومدفوعات الرهن العقاري وغيرها من النفقات.
- تقديم المساعدة في بيع وشراء أو استئجار مكان للعيش فيه.
- وضع برنامج توجيهي للموقع الجديد والوظيفة
- التزويد بمعلومات حول كيفية دعم الخبرات الوظيفية الجديدة للخطط الوظيفية للموظفين
- تقديم المساعدة لأفراد الأسرة المعالين، بما في ذلك تحديد المدارس ورعاية الأطفال وخيارات رعاية المسنين
- تقديم مساعدة للزوج في تحديد وتسويق المهارات وإيجاد فرص العمل.

4-3-4 كيفية التوفيق بين الخبرات الوظيفية والاحتياجات والأهداف الإنمائية للموظفين How to Match Job Experiences to Employees' Development Needs and Goals:

تستخدم الخبرات الوظيفية للتطوير في الشركات من جميع الأحجام، لكن نوعها وتوافرها يختلفان. الشركات الكبيرة، مثلHCA، Inc، التي تضم 195،000 موظف في أعمال الرعاية الصحية، لديها القدرة على تزويد الموظفين ذوي الإمكانات العالية بالعديد من أنواع مختلفة من الخبرات والتجارب التطويرية. على سبيل المثال، يمكن للمسؤول أن يبدأ العمل في موقع في مرفق رعاية صحية أصغر، ثم ينتقل إلى منشأة أكبر، بما في ذلك مستشفى أو مؤسسة للرعاية الصحية.

قد لا تتمتع الشركات الأصغر بنفس النوع أو عدد تجارب التطوير في العمل، لكن يمكنها تشجيع الموظفين على الحصول على الخبرات ذات الصلة خارج العمل. على سبيل المثال، تعلم موراي مارتن، الرئيس التنفيذي في Pitney Bowes، الكثير عن إدارة الصراع من خلال دوره كنائب لرئيس جمعية مالكي المنازل.

وبالنتيجة، يمكن القول أنه بغض النظر عن حجم الشركة، لكي تكون خبرات العمل نشاطًا تنموياً فعالًا، يجب أن تكون مصممة حسب احتياجات وأهداف تطوير الموظفين.

4-4 العلاقات البينية الشخصية *Interpersonal Relationships*

يمكن للموظفين أيضاً تطوير المهارات وزيادة معارفهم حول الشركة وعملائها من خلال التفاعل مع أحد أعضاء المنظمة الأكثر خبرة. تظهر الدراسات استخدام الرعاية **(Mentoring)** والتوجيه **(Coaching)** كنوعين من العلاقات الشخصية البينية لتطوير الموظفين.

4-4-1 الرعاية Mentoring :

الراعي هو أحد كبار الموظفين ذوي الخبرة الذي يساعد على تطوير موظف أقل خبرة أو ما يطلق اسم المحمي (protégé). نظراً لعدم وجود راعيين أو مرشدين محتملين وإدراك أن الموظفين يمكنهم الاستفادة من العلاقات مع أقرانهم وزملائهم، بدأت بعض الشركات ودعمت عمليات التوجيه والرعاية الجماعية. في برامج التوجيه الجماعي، يتم إقران موظف أقدم ناجح مع مجموعة من أربعة إلى ستة أشخاص أقل خبرة. إحدى المزايا المحتملة لتوجيه النظراء هي تشجيع الـ protégés على التعلم من بعضهم البعض، وكذلك من موظف أقدم أكثر خبرة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإرشاد الجماعي يعترف بحقيقة أنه من الصعب على المرشد أن يوفر للموظف كل الإرشادات والدعم الذي يحتاج إليها.

وقد نوهت الدراسات إلى أن برامج الرعاية والإرشاد الجماعي توفر شبكة تطوير للعاملين أي مجموعة صغيرة يمكن للموظف استخدامها لدعم الرعاية ويمكنه أيضاً من الاعتماد على الاهتمام بتعلمه وتطويره. يساعد قائد المجموعة البقية على فهم المنظمة، ويرشدهم في تحليل تجاربهم، ويساعدهم على توضيح الاتجاهات المهنية. يجوز لكل عضو في المجموعة إكمال مهام محددة، أو قد تعمل المجموعة معاً في معالجة مشكلة ما. تتطور معظم علاقات الرعاية بشكل غير رسمي نتيجةً للمصالح أو القيم التي يتقاسمها الراعي والمحمي. وتشير الأبحاث إلى أن الموظفين ذوي الخصائص الشخصية المحددة (مثل الاستقرار العاطفي، والقدرة على تكييف سلوكهم استناداً إلى الموقف، والاحتياجات المرتفعة للقوة والإنجاز) هم على الأرجح من يبحثون عن راعي ويكونون محميين **(protégés)** جاذبين للراعي **(Mentor)**. و يمكن أن تتطور العلاقات أيضاً كجزء من برنامج رعاية رسمي (أي جهد شركة مخطط للجمع بين موظفين كبار ناجحين مع موظفين أقل خبرة).

وتتمتع برامج الرعاية بالعديد من الأغراض المهمة، بما في ذلك التواصل مع الموظفين الجدد وتطوير المديرين وتوفير الفرص للنساء العاملات لتبادل الخبرات واكتساب الخبرة والمهارات اللازمة للانتقال إلى المناصب الإدارية.

إحدى الميزات الرئيسية لبرامج الرعاية الرسمية في أنها تضمن الوصول إلى الراعين لجميع الموظفين، بغض النظر عن الجنس أو العرق. ميزة إضافية هي أن المشاركين في علاقة الرعاية يعرفون ما هو متوقع منهم.

إلا أن أحد قيود برامج الرعاية الرسمية هو أن الراعين قد لا يكونوا قادرين على تقديم المشورة والتدريب في علاقة تم إنشاؤها بشكل مصطنع. وللتغلب على هذا القيد، من المهم أن يقضي الرعاة والمحميون وقتاً في مناقشة أساليب العمل وشخصياتهم وخلفياتهم، مما يساعد على بناء الثقة اللازمة لكلا الطرفين للارتياح لعلاقاتهما. وقد أشارت عدة أبحاث ودراسات عن أهم خصائص برامج الرعاية الناجحة كما يلي :

- المشاركة طوعية بالنسبة للراعي وللمحمي حيث يمكن أن تنتهي العلاقة في أي وقت دون خوف من العقاب.
- يجب ألا تعيق عملية المطابقة والتوافق بين الراعي والمحمي قدرة العلاقات غير الرسمية على التطور. على سبيل المثال، يمكن إنشاء مجموعة رعاة للسماح للآخرين بالحماية من مجموعة متنوعة من الرعاة المؤهلين.
- يتم اختيار الرعاة على أساس سجلهم السابق في تطوير الموظفين، الاستعداد للعمل كراعي، ودليل على مهارات التدريب والتواصل والاستماع الإيجابية.
- تستند المطابقة بين الراعي والمحمي إلى السؤال كيف يمكن لمهارات الرعي أن تساعد في تلبية احتياجات المحمي.
- الغرض من البرنامج مفهوم بوضوح. يتم تحديد المشاريع والأنشطة التي يتوقع أن يقوم بها الراعي والمحمي.
- يتم تحديد طول البرنامج. يتم تشجيع الراعي والمحمي على متابعة العلاقة بعد الفترة الرسمية.

- يتم تحديد الحد الأدنى من مستوى الاتصال بين الراعي والمحمي. يجب على الرعاة والمحميين تحديد الوقت الذي يجتمعون فيه، وعدد المرات، وكيف سيتواصلون خارج الاجتماعات.
- يجب على الراعي والمحمي تحديد آليات العلاقة : متى سيجتمعون، وعدد المرات، وكيف سيتواصلون خارج الاجتماعات.
- يتم تشجيع المحيين على الاتصال ببعضهم البعض لمناقشة المشاكل وتبادل النجاحات.
- يتم تقييم برنامج الرعاية. عن طريق المقابلات مع الراعي والمحمي التي تعطي ردود فعل فورية بشأن مجالات محددة من عدم الرضا. تجمع الدراسات الاستقصائية معلومات أكثر تفصيلاً فيما يتعلق بالمزايا التي تم تلقيها من المشاركة في البرنامج.
- تتم مكافأة تطوير الموظف، مما يشير إلى المديرين بأن أنشطة الرعاية والأنشطة الإنمائية الأخرى تستحق وقتهم وجهدهم.

2-4-4 التوجيه Coaching :

الموجه هو نظير أو مدير يعمل مع الموظفين لتحفيزهم ومساعدتهم على تطوير المهارات وتقديم التعزيز والتغذية الراجعة لهم. هناك ثلاثة أدوار يمكن للموجه أن يلعبها. قد يكون جزء من التوجيه one-on-one مع الموظف (مثل إعطاء تغذية راجعة). من ناحية أخرى يلعب الموجه دور آخر وهو مساعدة الموظفين على التعلم بأنفسهم. ويتضمن ذلك مساعدتهم في العثور على الخبراء الذين يمكنهم مساعدتهم في تعليمهم كيفية الحصول على التغذية الراجعة. وبالنسبة للدور الثالث الذي يلعبه الموجه، فقد يتضمن توفير موارد مثل الموجهين أو الدورات التدريبية أو الخبرات الوظيفية التي قد يقوم بها الموظفون غير قادرين على الوصول إليها بدون مساعدة الموجه.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل من المدرب والموظف الذي سيتم توجيهه يتحمل مخاطر في العلاقة. حيث يستخدم المدربون خبراتهم لمساعدة الموظف. فالموظفون عرضة للخطر من خلال التواصل بصدق عن نقاط ضعفهم. ولتطوير مهارات التوجيه، تحتاج البرامج التوجيهية إلى التركيز على أربع قضايا متعلقة بإحجام المديرين عن أداء التوجيه بالشكل الصحيح :

- قد يتردد المديرون في مناقشة مشكلات الأداء حتى مع الموظف المختص لأنهم يريدون تجنب المواجهة. هذه مشكلة خاصة عندما يكون المدير أقل خبرة من الموظف.
- قد يكون المديرون أكثر قدرة على تحديد مشكلات الأداء من مساعدة الموظفين على حلها.
- قد يشعر المديرون أيضاً أن الموظف يفسر التوجيه على أنه نقد.
- نظراً لتقليص حجم الشركات وتشغيلها مع عدد أقل من الموظفين، فقد يشعر المديرون أنه لا يوجد ما يكفي من الوقت للقيام بالتوجيه.

في الختام يمكننا القول بأن عملية إدارة وتطوير المسار المهني لا يمكن أن تنفصل عن برامج واستراتيجيات تدريب وتطوير العاملين في المنظمة. بالإضافة إلى التأكيد على الدور المشرك والمتكامل لكل من العامل والإدارة في نجاح وفعالية برامج التطوير الاستراتيجية للمنظمة.

المراجع المستخدمة في الفصل

1. **أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحسين التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2018.**
2. **الحمصي دانيال، أثر التدريب في تطوير المسار المهني للعاملين "دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (6)، العدد (5)، 2014.**
3. **الخاطر، فايز، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. 2010.**
4. **الخطيب، رداح وأحمد، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.**
5. **محمود أحمد عبد الفتاح، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2013.**
6. **Bungay Stanier, Michael, The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever , Page Two; 1 edition, 2016.**
7. **Duane Brown, Career Choice and Development , Jossey-Bass; 4 edition, 2002.**
8. **Kimberly McDonald & Linda Hite, Career Development, 1st Edition, Routledge; 1 edition , 2015.**
9. **Noe Raymond A. Employee Training and Development, McGraw-Hill Higher Education 7th Edition , 2016.**
10. **P. Nick Blanchard & James M. Thacker, Effective Training : Systems – strategies and Practices, ترجمة حسان اسماعيل – هيثم عيسى – مظهر يوسف – أحمد صالح ،المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 2014**
11. **Steven D. Brown and Robert W. Lent, Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work , Wiley; 2 edition , 2013.**
12. **Swanson Richard A. & Holton Elwood F.. Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, California, 2001.**
13. **Yarnall Jane, Strategic Career Management: Developing your talent, (The HR Series) 1st Edition, , Butterworth-Heinemann; 1 edition, 2007.**

أسئلة للمناقشة في الفصل التاسع

السؤال الأول : كيف يمكن اعتبار تطوير الموظفين مؤثراً في الميزة التنافسية للمنظمة. (الجواب في الفقرة 1)

السؤال الثاني : قارن بين كل من التدريب والتنمية والمسار المهني. (الجواب في الفقرة 2)

السؤال الثالث : عدد خطوات تخطيط نظم التطوير. (الجواب في الفقرة 3)

السؤال الرابع : من خطوات تخطيط نظم التطوير، تقييم الذات، وضح كيف تتم هذه الخطوة. (الجواب في الفقرة 3)

السؤال الخامس : اذكر المداخل المختلفة لتطوير الموظفين. (الجواب في الفقرة 4)

السؤال السادس : وضح مفهوم كل من الرعاية والتوجيه. (الجواب في الفقرة 4)

أسئلة الخطأ والصواب : ضع كلمة صح او خطأ أمام العبارات التالية

العبارة	الجواب
لا يجب أن يعطى للفرد أي دور في إدارة المسار المهني	**خطأ**
بغض النظر عن استراتيجية العمل، تطوير العاملين مهم للاحتفاظ بالمواهب	**صح**
يشير التعليم الرسمي والخبرات الوظيفية والعلاقات إلى التدريب وليس إلى التنمية والتطوير	**صح**
التركيز يكون في التدريب مقارنة بالتطوير والتنمية على الوضع المستقبلي	**خطأ**

أسئلة الخيارات المتعددة

يعبر عن وصف المسار المهني أ . سلسلة المناصب التي يتم شغلها داخل المهنة ب . سياق الحركة والتنقل داخل المنظمة ج . المسار الملون والمتقلب **د . كل ما سبق صحيح**	يستند المسار المهني المتقلب Protean Career إلى توجيهات الإدارة العليا توجيهات المدير المباشر توجيهات المدير التشغيلي **كل ما سبق خاطئ**
تعتبر من خطوات نظم تخطيط التطوير أ . التوصيف الوظيفي ب . تخطيط الواقع **ج . تحديد الأهداف** د . كل ما سبق خاطئ	تتم إدارة المسار المهني بشكل أفضل من خلال أ . إدارة الموظف بشكل شخصي للعملية ب .التوجيه والإدارة الرسمية من الإدارة العليا **ج . الشراكة بين الموظف والإدارة** د . كل ما سبق صحيح

References المراجع

1. أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحسين التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2018.
2. أحمد عبد الفتاح، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2013.
3. أحمد عيدان جاسم ، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 4 ، العدد 8 ، 2012 ، ص (241 – 262).
4. اسماعيل، محمد شريف، الأساليب الحديثة في تدريب رجال الشرطة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب. الرياض، 1992.
5. توفيق عبد الرحمن، تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2006.
6. توفيق، عبد الرحمن. تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة، 2006.
7. توفيق، عبد الرحمن، التدريب : أصول ومبادئ. مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة، 2007.
8. توفيق، عبد الرحمن، العملية التدريبية. مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة، 2002.
9. حسين ،محمد حسنين. طرق التدريب. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان، 2002.
10. حمدي عبد العزيز الصباغ، برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة 1994.
11. الحمصي دانيال، أثر التدريب في تطوير المسار المهني للعاملين "دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (6)، العدد (5)، 2014.
12. حيدر، عصام & ناصر، فداء. تقييم فعالية التدريب في المؤسسات التعليمية : دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32، العدد الأول، 2016، ص(273-302
13. الخاطر، فايز، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. 2010.
14. الخطيب، رداح وأحمد، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.
15. الخطيب، رداح، تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) 1995.
16. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
17. السيد، رضا. الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007.
18. شكر، ليلى حسام الدين، تأثير كل من الأساليب التقليدية والحديثة على فعالية التدريب، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2001.

19. الطعاني، حسن. التدريب الإداري المعاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
20. عبد الباري درة وزهير صباغ،" إدارة القوى البشرية: منحى نظمي"،(عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، 1990.
21. عبد الهادي درة: التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني، 1991.
22. عبيدات، ذوقان، طرق التدريب : دراسة ميدانية عن طرق التدريب المستخدمة في معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
23. العزاوي، نجم. التدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
24. مايك ويلز (ترجمة محسن الدسوقي) . إدارة عملية التدريب – وضع المبادئ موضع التنفيذ . معهد الإدارة العامة- مركز البحوث. الرياض 2005.
25. محمد حربي حسن وآخرون، المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، 1990.
26. المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "أعمال المؤتمرات"، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008 .
27. هلال، محمد عبد الغني، موسوعة التدريب : أساليب المشاركة الفعالة، الرياض، دار الكتب للطباعة والنشر، 2003.
28. هيام نجيب شريدة: الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء (61)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة،1994.
29. وصفي عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
30. وليام روث ويل (ترجمة علا أحمد) . ما وراء التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة، 1997.
31. وليم تريسي (ترجمة سعد الله الجبالي). تصميم نظم التدريب والتطوير . الإدارة العامة- مركز البحوث. الرياض 2004.
32. ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين لنظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

33. Bowman, J., & Wilson, J. P. (2008). Different roles, different perspectives: perceptions about the purpose of training needs analysis. Industrial and Commercial Training, 40(1), 38-41.

34. Bungay Stanier, Michael, The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever , Page Two; 1 edition, 2016.

35. Chiu, W., Thompson, D., Mak, W., & Lo, K. L. (1999). Re-thinking training needs analysis: a proposed framework for literature review. Personnel Review, 28(1/2), 77-90.

36. Clarke, N. (2003). The politics of training needs analysis. Journal of Workplace Learning, 15(4), 141-153.

37. Duane Brown , Career Choice and Development , Jossey-Bass; 4 edition, 2002.

38. Fan, C. K., & Cheng, C. (2006). A study to identify the training needs of life insurance sales representatives in Taiwan using the Delphi approach. International Journal of Training and Development, 10(3), 212-226.

39. Gary Dessler , Fundamentals of Human Resource Management :What's New in Management, Pearson; 5 edition , 2018.

40. Gary Dessler , Human Resource Management, Pearson; 15 edition, 2016.

41. Hauer J, Quill T. Educational needs assessment, development of learning objectives, and choosing a teaching approach. Journal of Palliative Medicine. 2011;14(4):503-8.

42. Kimberly McDonald & Linda Hite, Career Development, 1st Edition, Routledge; 1 edition , 2015.

43. Kumar A, Kumar P. Training needs assessment of service providers: targeted intervention for HIV/AIDS in Jharkhand, India. Journal of evidence-based social work. 2013;10(4):365-72.

44. Leslie Ray, How to Measure Training Effectiveness, ترجمة : حمزة حمزة معهد الإدارة العامة السعودية، 2001 .

45. Marco Guerci · Emilio Bartezzaghi · Luca Solari , Training evaluation in Italian corporate universities: a stakeholder-based analysis , International Journal of Training and Development , November 2010; Volume 14 (4), pp. 291 - 308.

46. Noe Raymond A. Employee Training and Development, McGraw-Hill Higher Education 7th Edition , 2016.

47. P. Nick Blanchard & James M. Thacker, Effective Training : Systems – strategies and Practices, ترجمة حسان اسماعيل – هيثم عيسى – مظهر يوسف – أحمد صالح ،المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 2014
48. Scott Snell & Shad Morris & George W. Bohlander, Managing Human Resources, Cengage Learning; 18 edition , 2018.
49. Sharooz Farjad , the evaluation effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model (case study of Islamshahr University, Periodica - Social and Behavioral Sciences, Volume 46, 2015.
50. Sleezer Catherine M. & Darlene F. Russ-Eft & Kavita Gupta - A Practical Guide to Needs Assessment (American Society for Training & Development) 3rd Edition , 2014.
51. Soumia Tamani, Mohammed Talbi and Mohamed Radid, Evaluation of Training in Higher Education : Case of the faculty od Science Ben M'Sik, Periodica- Social and Behavioral Sciences, Volume 191, 2, 2015.
52. Steven D. Brown and Robert W. Lent, Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work , Wiley; 2 edition , 2013.
53. Swanson Richard A. & Holton Elwood F.. Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, California, 2001.
54. TERESA R. DALSTON An Evaluation of Four Levels of Online Training in Public Libraries, Public Library Quarterly, 30:12–33, 2011, ISSN: 0161-6846 print/1541-1540 online
55. Thorn, Kaye & Mackey, David, Everything You Ever Needed About Training, Paperbook – 2007.
56. Timothy P. Mottet & K. David Roach, Training & Development: Communicating for Success, Pearson; 2 edition (2012)
57. Yarnall Jane, Strategic Career Management: Developing your talent, (The HR Series) 1st Edition, , Butterworth-Heinemann; 1 edition, 2007.